



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
UNAN-FAREM-MATAGALPA

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

TITULO:

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE GESTIÓN ORGANIZATIVO Y  
EMPRESARIAL IMPLEMENTADO POR 32 EMPRESAS ASOCIATIVAS  
RURALES EN EL NORTE DE NICARAGUA, EN EL PERIODO 2013-2016

AUTOR:

JIMMY ANTONIO CHAVARRIA SALGUERA

TUTOR:

MsC. ELMER LUIS MOSHER VALLE

Matagalpa, febrero, 2018





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
UNAN-FAREM-MATAGALPA

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

TITULO:

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE GESTIÓN ORGANIZATIVO Y  
EMPRESARIAL IMPLEMENTADO POR 32 EMPRESAS ASOCIATIVAS  
RURALES EN EL NORTE DE NICARAGUA, EN EL PERIODO 2013-2016

AUTOR:

JIMMY ANTONIO CHAVARRIA SALGUERA

TUTOR:

MsC. ELMER LUIS MOSHER VALLE

Matagalpa, febrero, 2018

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Carta Aval.....	iii
Resumen.....	iv
1. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	3
1.2. Antecedentes .....	4
1.3. Justificación .....	6
2. Objetivos .....	7
3. Marco Teórico .....	8
3.1. Definiciones generales .....	8
3.1.1. Definición de organización.....	8
3.1.2. Definición de empresa asociativas rural .....	9
3.2. Gestión empresarial .....	11
3.2.1. Gestión administrativa .....	12
3.2.2. Gestión financiera y contable.....	14
3.2.3. Gestión técnica.....	15
3.2.4. Gestión comercial.....	16
3.2.5. Gestión ambiental .....	17
3.2.6. Gestión comunicación interna y externa .....	18
3.2.7. Desarrollo de alianzas .....	19
3.3. Gestión estratégica y empresarial.....	20
3.3.1. Visión y plan estratégico .....	20
3.3.2. Líneas estratégicas empresariales y transversales.....	23
3.3.3. Plan de negocios.....	24
3.4. Estructura organizativa y funcionalidad.....	25
3.4.1. Organigrama y funciones .....	25
3.4.2. Estado legal de la organización .....	26
3.4.3. Estructura directiva y funcionalidad .....	27
3.4.4. Estructura operativa y funcionalidad .....	28

3.5.	Fortaleza de los procesos socio-organizativos .....	29
3.5.1.	Participación y representatividad .....	30
3.5.2.	Liderazgo y transparencia .....	31
3.5.3.	Pertenencia y compromiso .....	33
3.6.	Gestión de los servicios .....	34
3.6.1.	Servicios operativos.....	36
3.6.2.	Servicios técnicos empresariales.....	36
3.6.3.	Servicios financieros.....	37
3.7.	Equidad de género .....	38
3.7.1.	Acceso al trabajo .....	39
3.7.2.	Acceso al fortalecimiento de capacidades .....	40
3.7.3.	Liderazgo y participación de la mujer .....	41
3.7.4.	Acceso a beneficios .....	41
4.	preguntas directrices.....	43
5.	Variables .....	44
6.	Diseño Metodológico.....	68
6.1.	Paradigma .....	68
6.2.	Enfoque .....	68
6.3.	Tipo de estudio.....	69
6.4.	Población.....	69
6.5.	Muestra .....	70
6.6.	Muestreo.....	70
6.7.	Técnicas e instrumentos.....	70
6.8.	La Validación de instrumentos.....	71
6.9.	Procedimientos de procesamiento y análisis de datos.....	72
7.	Análisis y Discusión de Resultados.....	73
8.	Conclusiones.....	129
9.	Recomendaciones.....	131
10.	Bibliografía.....	132
11.	Anexos .....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación del puntaje obtenido por las Organizaciones.....	76
Tabla 2: Indicadores sub área 1.1: Gestión administrativa.....	82
Tabla 3: Indicadores sub área 1.2 Gestión Financiera y Contable.....	84
Tabla 4: Indicadores sub área 1.3 Gestión Técnica.....	85
Tabla 5: Indicadores sub área 1.4 Gestión Comercial.....	87
Tabla 6: Indicadores sub área 1.5 Gestión ambiental.....	88
Tabla 7: Indicadores sub área 1.6 Gestión de Comunicación Interna y Externa.....	90
Tabla 8: Indicadores sub área 1.7 Desarrollo de Alianzas.....	91
Tabla 9: Indicadores sub área 2.1: Plan estratégico.....	93
Tabla 10: Indicadores sub área 2.2: Líneas Estratégicas Empresariales Específicas.....	95
Tabla 11: Indicadores sub área 2.3: Líneas Estratégicas Transversales....	96
Tabla 12: Indicadores sub área 2.4: Plan de Negocios.....	97
Tabla 13: Indicadores sub área 3.1: Organigrama y Funciones.....	99
Tabla 14: Indicadores sub área 3.2: Estado Legal de la Organización....	101
Tabla 15: Indicadores sub área 3.3: Estructura Directiva y Funcionalidad....	102
Tabla 16: Indicadores sub área 3.4: Estructura Operativa y Funcionalidad...	104
Tabla 17: Indicadores sub área 4.1 Participación y Representatividad.....	105
Tabla 18: Indicadores sub área 4.2 Liderazgo y Transparenci.....	107
Tabla 19: Indicadores sub área 4.3 Pertenencia y Compromiso.....	108
Tabla 20: Indicadores sub área 5.1 Servicios Operativos.....	110
Tabla 21: Indicadores sub área 5.2 Servicios Técnicos y Empresariales.....	111
Tabla 22: Indicadores sub área 5.3 Servicios Financieros.....	113

Tabla 23: Indicadores sub área 6.1 Acceso al Trabajo.....	115
Tabla 24: Indicadores sub área 6.2 Acceso al Fortalecimiento de Capacidades.....	117
Tabla 25: Indicadores sub área 6.3 Liderazgo y Participación de la Mujer.....	119
Tabla 26: Indicadores sub área 6.4 Acceso a Beneficios.....	121
Tabla 27: Indicadores bajos en cada sub área en 40% de las organizaciones evaluadas.....	122
Tabla 28: Indicadores altos en cada sub área en 90% de las organizaciones evaluadas.....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Autoevaluación de Organizaciones evaluación inicial 2012....	74
Gráfico 2: Autoevaluación de Organizaciones evaluación final 2016.....	75
Gráfico 3: Evolución del score de las organizaciones participantes.....	78
Gráfico 4: Puntuación por área AdA comparación evaluación inicial con evaluación final.....	81
Gráfico 5 sub área 1.1: Gestión Administrativa.....	82
Gráfico 6 sub área 1.2: Gestión Financiera y Contable.....	83
Gráfico 7 sub área 1.3: Gestión Técnica.....	85
Gráfico 8 sub área 1.4: Gestión Comercial.....	86
Gráfico 9 sub área 1.5: Gestión Ambiental.....	88
Gráfico 10 sub área 1.6: Gestión de Comunicación Interna y Externa...	90
Gráfico 11 sub área 1.7: Desarrollo de Alianzas.....	91
Gráfico 12 sub área 2.1: Plan Estratégico.....	93
Gráfico 13 sub área 2.2: Líneas Estratégicas Empresariales Específicas.....	95
Gráfico 14 sub área 2.3: Líneas Estratégicas Transversales.....	96
Gráfico 15 sub área 2.4: Plan de Negocio.....	97
Gráfico 16 sub área 3.1: Organigrama y Funciones.....	99
Gráfico 17 sub área 3.2: Estado Legal de la Organización.....	100
Gráfico 18 sub área 3.3: Estructura Directiva y Funcionalidad.....	102
Gráfico 19 sub área 3.4: Estructura Operativa y Funcionalidad.....	103
Gráfico 20 sub área 4.1: Participación y Representatividad.....	105
Gráfico 21 sub área 4.2: Liderazgo y Transparencia.....	107
Gráfico 22 sub área 4.3: Pertenencia y Compromiso.....	108

Gráfico 23 sub área 5.1: Servicios Operativos.....	110
Gráfico 24 sub área 5.2: Servicios Técnicos y Empresariales.....	111
Gráfico 25 sub área: 5.3 Servicios Financieros.....	113
Gráfico 26 sub área: 6.1 Acceso al Trabajo.....	115
Gráfico 27 sub área 6.2: Acceso al Fortalecimiento de Capacidades..	117
Gráfico 28 sub área 6.3: Liderazgo y Participación de la Mujer.....	119
Gráfico 29 sub área 6.4: Acceso a Beneficios.....	120

## DEDICATORIA

A mis padres

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Catholic Relief Services por autorizar el uso de la información de monitoreo del proyecto PROGRESA Norte.
- Al Ingeniero Juan Alberto Molina por su apoyo en el diseño del estudio y análisis de la información.
- A doctora Natalia Golovina por guiarme en la aplicación de la metodología de investigación durante el desarrollo de la tesis.

## CARTA AVAL

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado ANÁLISIS DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y EMPRESARIAL IMPLEMENTADO POR 33 EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES EN EL NORTE DE NICARAGUA, DURANTE EL PERIODO 2013-2016, elaborado por el LICENCIADO **Jimmy Antonio Chavarría Salguera** corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a las fuentes bibliográficas sólidas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Cabe destacar, que maestrante hace un análisis longitudinal del desarrollo organizativo de 32 organizaciones en el período de tres años, determinando los indicadores más relevantes en el desarrollo. Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, crítica, análisis coherente, objetividad, con alto grado de independencia, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial.

Se extiende la presente a los ocho días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.

MsC. Elmer Luis Mosher Valle

Tutor

## RESUMEN

En la presente tesis se realiza un análisis comparativo de los procesos de desarrollo organizativo y empresarial en 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, durante el período 2013-2016. Se ha identificado que es necesario encontrar aquellos factores que permiten a las organizaciones avanzar positivamente y aquellos que no logran tener impacto en su desarrollo. Los hallazgos contribuirán a los procesos de diseño de estrategias más efectivas para el desarrollo de las empresas asociativas rurales.

El análisis se realizó con la información recopilada de las siguientes seis áreas: gestión empresarial, gestión estratégica, estructura organizativa y funcionalidad, fortaleza de los procesos socio organizativos, gestión de los servicios y equidad de género. Con los resultados presentados, se realizó una comparación entre los datos iniciales de la evaluación y los resultados finales después de tres años.

Mediante encuestas grupales, entrevistas semi estructuradas y revisión documental, se determinó que la mayor dificultad para avanzar se da en la gestión empresarial. Las sub áreas que mostraron debilidades fueron: gestión técnica, gestión comercial, gestión ambiental, y gestión de la comunicación interna y externa. Las áreas que mostraron avances positivos en la mayoría de sus sub áreas fueron: orientación estratégica, procesos socio organizativos, estructura organizativa, gestión de servicios y equidad de género.

Para la definición de estrategias de fortalecimiento de las empresas asociativas rurales, se propone tomar como referencia aquellos indicadores que fueron más difíciles para avanzar en el 40% de las organizaciones y aprovechar el avance rápido en aquellos indicadores del 90% de las organizaciones estudiadas.

Palabras claves: empresas asociativas rurales, organizaciones, herramienta de autoevaluación, gestión.

## 1. INTRODUCCIÓN

“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 asociados y asociadas. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. Las empresas asociativas rurales pueden tener diferentes figuras jurídicas de acuerdo a la legislación de cada país, siendo las más comunes las cooperativas y las asociaciones.” (Gutiérrez & Gottret, 2011).

En Nicaragua la mayor cantidad de empresas asociativas rurales son cooperativas que ofrecen servicios a sus miembros y a terceros considerados como clientes. Las cooperativas son formadas para ofrecer servicios de asistencia técnica, crédito y comercialización; asimismo, generan ganancias de capital para sus miembros. Una particularidad en este tipo de empresas asociativas rurales son las asociaciones de ganaderos. Este gremio se organiza para atender necesidades individuales de sus miembros, pero que no generan excedentes que incrementen su capital.

Los estudios relacionados al desarrollo de las empresas asociativas rurales son muy diversos; y en algunos casos, no integran todos los elementos determinantes para su desarrollo. Sin embargo, algunas organizaciones no gubernamentales, tales como las aglutinadas en La Alianza de Aprendizaje Nicaragua (ADA), han creado una metodología para mejorar la gestión y desempeño de las empresas asociativas rurales.

La ADA diseñó e implementó el ciclo de graduación de empresas asociativas rurales en un gran número de cooperativas y asociaciones de productores. Este consiste en un proceso de fortalecimiento que involucra aspectos socio-organizativos, empresariales, liderazgo y competencias. Para la mejora de estos

aspectos se crearon guías metodológicas de fortalecimiento. Las guías metodológicas incluyen distintos elementos conceptuales y prácticos que ha sido tomado como referencia para orientar los procesos para el desarrollo de las empresas asociativas rurales.

Uno de los objetivos de la Alianza de Aprendizaje es establecer procesos de aprendizaje compartidos entre agencias de desarrollo, cooperación técnica y financiera, organizaciones de investigación y actores estatales y privados, que faciliten el desarrollo de estrategias y herramientas efectivas para el desarrollo rural sostenible, y la gestión de conocimiento para incidir en el diseño de políticas públicas y privadas que ofrezcan incentivos para el desarrollo de cadenas sostenibles e incluyentes (ADA, 2014).

La presente tesis consiste en analizar el proceso de desarrollo organizativo y empresarial de 32 empresas asociativas rurales del norte de Nicaragua. Estas organizaciones son conformadas por cooperativas, asociaciones agropecuarias prestadoras de servicios y asociaciones de ganaderos. Estos tres tipos de empresas asociativas rurales son tomadas en este estudio como referencia para analizar los aciertos y desaciertos en la gestión y desempeño organizativo y empresarial que determina su desarrollo.

El análisis se hace sobre el contexto de la valoración de los impactos de proyectos orientados al fortalecimiento organizativo y empresarial de empresas asociativas rurales. Actualmente existen programas y proyectos que realizan inversiones y procesos de apoyo de este tipo; no obstante, las organizaciones no logran mejorar su situación, no se consolidan y muchas desaparecen. Es necesario evaluar estos procesos e identificar factores que aseguren las condiciones para alcanzar la sostenibilidad.

## **1.1. Planteamiento del Problema**

Catholic Relief Services (CRS) ha visualizado la necesidad de identificar estrategias adecuadas para fortalecer la gestión de las organizaciones. En la actualidad desarrolla acciones de acuerdo con necesidades que van surgiendo; sin embargo, estas no siempre tienen los efectos esperados a al final de cada proyecto implementado.

CRS ha atendido a más de 60 organizaciones de pequeños productores. Muchas han accedido grandes inversiones en infraestructura y equipamiento, tanto para procesos productivos, de valor agregado y fortalecimiento empresarial. Entre ellos se encuentran: centros de acopio, proceso, maquila, maquinaria y equipos, computadoras, sistemas contables, procesos de entrenamiento, capacitación, etc. Gran parte de estas organizaciones no alcanzado los níveles de sostenibilidad esperados; incluso, algunas han fracasado, cerrando sus operaciones y liquidando estos activos a precios por debajo de su costo de adquisición.

Es necesario cambiar la manera en que se desarrollan los procesos de fortalecimiento de las capacidades de las empresas asociativas rurales. De lo contrario se cumplirá el siguiente pronóstico: las estrategias para fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores no serán efectivas; se recibirá menos financiamiento para estos programas de fortalecimiento a las organizaciones y; las organizaciones de pequeños productores seguirán con ciclos cortos de formación, desarrollo y decadencia.

A partir de ello se ha planteado el siguiente problema de investigación: ¿Cómo se desarrolla la gestión organizativa y empresarial implementada por 32 Empresas Asociativas Rurales en el norte de Nicaragua, en el período 2013-2016?

## **1.2. Antecedentes**

El estudio de las empresas figura entre temas ampliamente abordados en la investigación formal. En primer lugar (Salla, 2006) en su estudio: “Análisis de los factores explicativos de éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas” trata de conocer cuáles son los factores competitivos y variables de gestión de las cooperativas que determinan su desarrollo y éxito. El trabajo se realizó en 108 organizaciones y manifiesta que la dimensión, tecnología, innovación, calidad, cooperación y aspectos financieros, explican una mayor eficiencia y rentabilidad.

Por su parte (Hernández, 2011) en su tesis “Modelo de formación de organizaciones orientadas al desarrollo rural...” propone un modelo de formación de organizaciones que permita que avancen en el logro de sus objetivos y sean motores de desarrollo en su comunidad. Con el estudio citado se determinó que el problema en las organizaciones rurales tiene su origen en el interior del grupo, debido a la baja participación, falta de objetivos y reglas y escaso conocimiento de aspectos administrativos.

En esta misma labor de investigación se encontró un trabajo realizado por (Camacho, Marlin, & Zambrano, 2005) sobre “Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales” el cual pretendía identificar empresas asociativas rurales exitosas y conocer elementos causales de sus fortalezas y buenos resultados para el diseño de futuras políticas. Para ello se definieron tres ámbitos de análisis: el funcionamiento interno de la empresa y su evolución; relación con otros actores y caracterización del entorno y; su incidencia en la marcha de la empresa.

El estudio citado fue desarrollado en Bolivia, Chile, Ecuador, Perú, Colombia, Honduras y El Salvador donde se analizaron 35 empresas asociativas rurales. Los resultados demuestran que los factores de éxito son similares en todos los países y se agrupan en tres temas: la organización se puede volver sostenible únicamente

si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado con precios atractivos y ventajas comparativas; el desafío de la asociatividad requiere un equilibrio entre los beneficios para los miembros y la rentabilidad de la empresa y; se requiere una gestión empresarial moderna y liderazgo de la empresa a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial.

Los estudios citados brindan aportes metodológicos y conceptuales para desarrollar la presente tesis. Entre los aspectos relevantes que guiarán el estudio están: factores competitivos y variables de gestión de las cooperativas que determinan su desarrollo y éxito; tipo de formación de organizaciones que permita que estas avancen en el logro de sus objetivos y sean motores de desarrollo y; elementos causales de sus fortalezas y buenos resultados para elaborar estrategias de desarrollo organizativo y empresarial aplicado a empresas asociativas rurales de Nicaragua.

### **1.3. Justificación**

El presente tema de investigación es de suma importancia para definir estrategias de desarrollo canalizados en proyectos ejecutados por agencias de cooperación como CRS. Esta organización tiene presencia mundial y gestiona fondos para ayudar a reducir la pobreza en países pobres de África, Asia y América. En Nicaragua implementa proyectos de agro negocios que incluyen procesos de fortalecimiento a organizaciones de pequeños productores. CRS lleva más de 7 años ejecutando proyectos de este tipo, donde ha generado cambios positivos en algunas organizaciones, en otras, su desempeño no ha sido satisfactorio.

A partir de estas experiencias, se ha identificado la oportunidad de conocer aciertos y desaciertos en los procesos de fortalecimiento; y de esta forma, plantear estrategias idóneas para realizar inversiones que generen cambios sostenibles. CRS sostiene que los impactos de sus programas y proyectos solo serán posibles si las organizaciones de pequeños productores logran gestionar con eficiencia los recursos económicos recibidos por diferentes fuentes.

Definir estrategias para la atención a las organizaciones, que integre todas las necesidades de desarrollo y puedan ser aplicadas en diferentes proyectos, ayudaría a CRS a generar mayor impacto con sus intervenciones. Asimismo, sus programas serán más coherentes con la lógica de desarrollo de las empresas asociativas rurales de Nicaragua.

El estudio también sirve como referencia metodológica para realizar otras investigaciones. Será material bibliográfico relacionado con el desarrollo de las empresas asociativas rurales. Además, enriquece los conocimientos del autor sobre la gestión y desempeño de las organizaciones. Asimismo, forma parte de los requisitos para la obtención de título de Maestro en Gerencia Empresarial.

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar comparativamente el proceso de desarrollo organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, durante el período 2013-2016.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir la gestión empresarial y orientación estratégica de las empresas asociativas rurales.
2. Analizar la estructura organizativa, funcionalidad y los procesos socio organizativos en las empresas asociativas rurales.
3. Valorar el desarrollo de la gestión de los servicios en las empresas asociativas rurales.
4. Identificar la integración de equidad de género en el proceso de gestión en las empresas asociativas rurales.
5. Presentar indicadores determinantes para la construcción de estrategias de desarrollo organizativo y empresarial en las empresas asociativas rurales.

### **3. MARCO TEÓRICO**

Para Yedigis y Weinbach (2005), el marco teórico es la base para el desarrollo de la perspectiva teórica del estudio, la cual es un proceso y un producto. Es “un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación”. Rojas (2002), plantea que la perspectiva teórica “implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio” (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010).

El marco teórico agrupa todos los conceptos vinculados al problema de investigación. Facilita la orientación acerca de los elementos a evaluar contribuye a la definición clara de las variables, sub variables e indicadores a medir. Permite analizar los elementos conceptuales que serán tomados como base para la discusión de los resultados encontrados durante el proceso de investigación.

En la normativa de la UNAN Nicaragua se establece que el marco teórico, también llamado marco referencial o marco conceptual, debe estar organizado de manera coherente, con aportaciones del autor de la tesis y respetando los niveles de lectura. Estos son los niveles literal, inferencial y analógico. El primero se refiere a las citas tomadas de otros autores, el segundo la interpretación del autor de la tesis y el último la vinculación de la teoría con la práctica.

#### **3.1. Definiciones generales**

##### **3.1.1. Definición de organización**

Organización, según (Hernández, 2011) citando a la Real Academia de la Lengua Española, expone que “la definición básica de organización se refiere a la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de

determinados fines”. El mismo autor citando a Niño (1993) manifiesta que las organizaciones son sujetos colectivos compuestos por sujetos individuales quienes se distribuyen tareas, medios, y poder necesarios para lograr objetivos y propósitos compartidos.

En los casos citados, se logra identificar que los elementos esenciales de la organización son las personas, asignación de roles y la consecución un fin determinado. Para este estudio, el concepto de organización estará directamente vinculado con el de una empresa dado que hay mucha similitud en cuanto a su composición razón de ser y propósitos. Se puede entender como empresa a la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia Española, 2016).

En opinión de Joao Batista Araujo (Gámez, 2007) , las realidades de las organizaciones se caracterizan por ser organizaciones sin objetivos y valor claro, inconsistente y mal definido, cuya realización depende de la participación espontánea de sus miembros en cuanto a volumen de tiempo y esfuerzo que dedican a las diversas decisiones. La toma de decisiones oscila entre diferentes miembros del grupo y bajo criterios que nadie conoce a ciencia cierta y que frecuentemente obedecen a puntos de vista e impresiones del momento de que se trata, notándose una falta de coordinación en todos los planos.

### **3.1.2. Definición de empresa asociativas rural**

“Una Empresa Asociativa Rural es una asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables y tiene una estructura de gestión profesional.” (SNV, 2007).

Las empresas asociativas rurales ofrecen diversos servicios que otras empresas no facilitan. En Nicaragua, las empresas asociativas rurales tienen entre sus

principales funciones brindar opciones de acceso a financiamiento y comercialización de productos agrícolas.

“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 asociados y asociadas. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. Las empresas asociativas rurales pueden tener diferentes figuras jurídicas de acuerdo a la legislación de cada país, siendo las más comunes las cooperativas y las asociaciones.” (Gutiérrez & Gottret, 2011).

También, según (Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013) “las formas asociativas prevaletentes en América Latina pueden agruparse en dos grandes categorías: las que tienen fines agroempresariales o de negocio y las que tienen fines gremiales o reivindicativos.”

En Nicaragua las empresas asociativas rurales que tienen enfoque de negocio son las cooperativas y las asociaciones de productores. Los fines gremiales son perseguidos por asociaciones de ganaderos. En cada municipio del país existe una asociación de ganaderos que a su vez forman parte de federaciones y cámaras gremiales que hacen incidencia en las políticas públicas del país.

Las empresas asociativas rurales tienen un enfoque de responsabilidad social dado que sus objetivos se orientan al desarrollo humano de sus miembros. Este tipo de organizaciones tiene fuerte impacto en la economía del país, dado que es la principal generadora de ingresos y empleo a las personas de escasos recursos.

De acuerdo a (IICA-FAO, 2006), las características de las empresas asociativas rurales son: la asociación es voluntaria; socios tienen intereses comunes que superan sus intenciones particulares; los socios son dueños del negocio, tanto de

bienes materiales, como también intangibles (marca y prestigio); los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa; se pretende que la empresa exista por un largo período de tiempo o indefinidamente y; se considera el entorno, reconociendo no solo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que pueden causar sobre él.

Otros criterios para diferenciar las empresas asociativas rurales de las empresas convencionales son: “tipos de asociación, objetivos de constituirse, aportes para constituirse, condiciones para formar parte de la empresa, elección de directivos y líderes, toma de decisiones, tipos de gestión, sistema de producción y capital” (Gutiérrez & Gottret, 2011). Las cooperativas y las asociaciones de productores figuran entre los ejemplos donde se hace elecciones de directivos y se realizan procesos y prácticas para la toma de decisiones.

Otro aspecto que diferencian a las empresas asociativas rurales de las empresas convencionales es que trabajan con recursos más limitados que las empresas convencionales. Su gestión es más orientada al desarrollo humano que el lucro. En su mayoría, este tipo de organizaciones no logran crecer ni consolidarse como empresas fuertes y sostenibles.

### **3.2. Gestión empresarial**

La gestión empresarial en una empresa asociativa rural se refiere al conjunto de estrategias y acciones que desarrollan sus directivos, personal y miembros de la organización. La gestión empresarial puede dividirse en los siguientes aspectos: gestión administrativa, financiera y contable, gestión técnica, gestión comercial, gestión ambiental y gestión de la comunicación (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

De la misma manera (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011) explican que los niveles de gestión en las diferentes áreas están fuertemente vinculados con la existencia de suficiente personal, que está capacitado para desarrollar sus funciones, que

tienen niveles de decisiones dentro de la organización, que existen normativas para su operatividad, que el mismo cuenta con la experiencia necesaria para resolver situaciones y que la organización tiene presupuesto suficiente para mantener cada área.

La gestión empresarial está basada en el proceso administrativo que involucra la planeación, organización, dirección y control de la empresa. Está a su vez afecta a todos los niveles de organización, desde la Asamblea General, Juntas Directivas o Consejos de Administración, personal operativo y socios. La gestión empresarial define el nivel de desarrollo que tiene una organización desde el punto de vista económico.

Las organizaciones de pequeños productores se caracterizan por tener una incipiente gestión empresarial. Las cooperativas y las asociaciones de pequeños productores tienen un bajo número de miembros, por lo que las actividades económicas son pequeñas y no logran generar los ingresos suficientes para sostener una estructura empresarial que garantice sostenibilidad.

### **3.2.1. Gestión administrativa**

Santesmases, citado por (Barreiro, Diez, Fernández, & Pérez, 2003), consideran “administración como dirección y gestión de una actividad económica o empresarial. Es un proceso que consisten en planificar, organizar, dirigir controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los esfuerzos”

Por su parte, (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011) consideran una serie de aspectos para tener una gestión administrativa efectiva, y son: contar con personal fijo calificado a cargo del área de administración y gerencial; manuales de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de recursos humanos; sistemas de control de inventarios, información clave sobre los resultados de ejercicios comerciales; y uso de información relevante y actualizada por parte de la gerencia.

La gestión administrativa está directamente ligada al control interno. En este sentido (Pirela, 2005) citando a (Cepeda, 1997), manifiesta que el control interno se ejecuta considerando las siguientes características:

1. Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura y la misión de la organización;
2. La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficacia, la efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno y propone recomendaciones para mejorarlo;
3. El control interno debe diseñarse para prevenir errores y fraudes;
4. Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización;
5. El control interno no tiene como objetivo medir desviaciones si no que permite identificarlas, considerando que su ausencia es una causa de las desviaciones;
6. El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.

La gestión administrativa está basada en la capacidad que tienen las organizaciones para mantener suficiente personal encargado de su gestión. La efectividad dependerá en gran medida del tamaño de la empresa, los recursos económicos que orienta a esta área y el constante entrenamiento, capacitación y actualización de procedimientos administrativos.

En Nicaragua, las empresas formales, tanto sociedades anónimas, como cooperativas, deben contar con una serie de manuales y políticas que regulan su funcionamiento interno. De acuerdo a la naturaleza de la misma, producción o servicios, los manuales que usualmente contienen son: manual de control interno,

manual contable, reglamento interno de los trabajadores, manuales de recursos humanos, políticas de crédito, políticas de comercialización, entre otras.

### **3.2.2. Gestión financiera y contable**

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. En el contexto de una empresa, las finanzas implican como incrementar el dinero de los inversionistas, como invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirla entre los inversionistas (Gitman & Zutter, 2012).

Para que este proceso sea bien gestionado, las empresas asociativas rurales deben contar con: personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable; manual de control interno y reglamentos que regulen el manejo financiero y la gestión contable; que estos sean conocidos por sus usuarios; que se mantengan en orden y actualizados; que trabaje con flujo de caja para cumplir en tiempo y forma con los compromisos financieros; contar con planes de inversiones, políticas de dividendos y estrategias de capitalización actualizadas; y prácticas de auditorías financieras realizadas al menos cada dos años (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011).

En las empresas asociativas rurales, la gestión financiera es ligada a la gestión contable, siendo la última la que toma mayor importancia. Ello debido al tamaño de este tipo de organizaciones, lo que contrasta con las grandes empresas, donde el volumen de transacciones e información es inmenso. En las empresas de gran tamaño, la gestión contable y financiera son independientes, con direcciones y unidades diferentes.

La característica en las empresas asociativas rurales del país es que las áreas vinculadas a la gestión financiera y contable están juntas, bajo el cargo de las mismas o misma persona. En muchos casos, la mayor cantidad de tiempo se dedica a las tareas contables, siendo la gestión financiera muy limitada, y en muchos casos nula. Por tal razón, las organizaciones no logran apropiarse de su situación

financiera y toman decisiones basadas en la intuición, sin ningún sustento de análisis financiero previo.

### **3.2.3. Gestión técnica**

En las empresas asociativas rurales, la gestión técnica está vinculada a la administración del área técnica agrícola. Esta debe estar acorde a los tipos de cultivos que se manejan y los tipos de servicios ofrecidos a los miembros de la organización. Los principales cultivos que manejan las empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua son: café, ganado, granos básicos y hortalizas.

De acuerdo a (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011) para llevar a cabo la gestión técnica en una empresa asociativa rural, se requiere: contar con personal técnico, estrategia adecuada, plan operativo y recursos financieros para implementarlo; información técnica actualizada, que se analiza y permite desarrollar procesos continuos de innovación; se respetan normas de trazabilidad, y se cuentan con sistemas de control interno para entrar a un programa de certificación o verificación.

“Por certificación o verificación se entiende el conjunto de acciones que tienen como objetivo cumplir con algún estándar de calidad, social o ambiental, que es requerido por el mercado y certificado o verificado por un tercero, reconocido por ambas partes” (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011).

Los programas de certificación tienen un fin comercial, dado que se requiere mostrar al mercado que una empresa está cumpliendo con una serie de requisitos que aseguran al consumidor que el producto que compra tiene un impacto donde se produce. De acuerdo con el tipo de mercado, nacional o internacional, el productor logra un margen importante que le ayuda en la cobertura de sus costos de producción y certificación. Así mismo, no todo producto que es certificado es consumido por la totalidad del mercado; y en algunos casos, la certificación se vuelve un gasto que no genera ningún beneficio.

Como muestra, en Nicaragua existen diferentes sistemas y empresas para certificación. Tal es el caso de las certificaciones nacionales como las Buenas

Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Estos son aplicados a cultivos de granos básicos y hortalizas. Para ganado existe certificación de Buenas Prácticas Pecuarias (BPP). Para el café hay certificaciones orgánicas, comercio justo y de protección al medio ambiente. No todos estos sellos de certificación tienen la misma efectividad en el mercado y algunas todavía no se reconocen.

#### **3.2.4. Gestión comercial**

En una empresa asociativa rural la gestión comercial “está vinculada con la realización de la venta de la producción de los asociados en el mercado” (Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013). Para una buena gestión de esta actividad se requiere: un área funcional y con suficiente personal; capacidades para acceder y analizar información comercial; conocer el funcionamiento y requerimiento de los mercados; conocer los eventos y medios para contactar compradores; mantener listado actualizado de contactos y manejar un sistema de información para el manejo de riesgo del negocio (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011).

Los requerimientos de los mercados son determinados de acuerdo con el segmento y al nicho al que pertenecen. De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2001) el primero se refiere al “grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing”. El segundo “se concentra en un subgrupo... es un grupo definido de forma estrecha que por lo regular se identifica dividiendo a un segmento en sub segmentos... con un conjunto distintivo de rasgos que podría estar buscando una mezcla especial de beneficios”

Por ejemplo, existen empresas asociativas rurales que se orientan al segmento de mercado de café especial (micro lotes por calidad, procesos, variedad). Estas mismas se especializan en nichos de mercados de café orgánico, café amigable con el medio ambiente o café que se vende a un grupo de consumidores que se preocupa por el bienestar social de las familias con las que se vincula la producción.

De acuerdo con el tamaño de la empresa asociativa rural, la gestión comercial es una tarea realizada por miembros de los órganos de dirección, gerente o responsable de comercialización. Por lo general, en las organizaciones pequeñas, que no tiene presupuesto para pago de personal para un área comercial, las gestiones de comercialización las hace el presidente, idealmente acompañado por otros miembros organización.

En el caso del rubro café, existen empresas asociativas rurales muy desarrolladas con áreas de comercialización específicas. Tal es el caso de centrales de cooperativas como CECOCAFEN, PRODECOOP o SOPPEXXCA y asociaciones como Aldea Global. Su tamaño y volumen de comercialización les permite cubrir con los costos de personal necesario para gestionar todas las actividades de mercadeo y comercialización asociadas a este negocio.

### **3.2.5. Gestión ambiental**

De acuerdo a la siguiente definición, la gestión ambiental “es un sistema estructurado de gestión que incluye la estructura organizativa, planificación de actividades, responsabilidades, prácticas, procesos, procedimientos y recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección ambiental que suscribe una empresa” (MIFIC, 2017).

(Umaña, Gottret, & Mojica, 2011) afirman que para que se lleve a cabo una correcta gestión ambiental, una empresa asociativa rural debe: contar con personal capacitado en gestión ambiental; se debe contar con una estrategia para promover una buena gestión ambiental; la estrategia de gestión ambiental debe estar siendo implementada y evaluada periódicamente; y debe incluir la aplicación de BPA y BPM.

Llevar a cabo la gestión ambiental implica tener un sistema de gestión conformado por miembros de la organización, personal operativo y directivos. Por lo general, existe un procedimiento declarado en un manual, el cual es elaborado, discutido e implementado por todos los integrantes del sistema. Esta estructura

logra ser funcional cuando la gestión ambiental de una organización se vincula a un proceso de certificación.

Existen muchos ejemplos de sistemas de gestión ambiental vinculados a procesos de certificación. Esto es el caso de sellos de certificación para productos agrícolas para mercados de productos orgánicos, amigables con el medio ambiente, códigos de conducta de inocuidad o impacto social en las fincas de los productores. La mayoría garantizan el cumplimiento de una serie de requerimientos orientados a fortalecer los procesos de gestión ambiental.

### **3.2.6. Gestión comunicación interna y externa**

Existen diferentes maneras de entender el concepto de comunicación. En efecto (Andrade, 2005) explica la comunicación como un proceso social aplicado plenamente al ámbito organizacional, una disciplina donde se estudia el proceso en que se da la comunicación y un conjunto de técnicas y actividades para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes. Este mismo autor distingue dos categorías de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa.

Así pues, la comunicación interna consiste en conjunto de actividades efectuadas por la organización. Estas se basan en la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga integrados y motivados a contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia diferentes públicos externos. Tienen la finalidad de mejorar o mantener las relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios, en términos generales se denomina relaciones públicas.

Un buen proceso de comunicación en una empresa asociativa rural implica: personal asignado y capacitado para desarrollar proceso de comunicación; estrategia definida y con enfoque de género; la estrategia de comunicación cuenta

con su respectivo presupuesto; y los diferentes niveles de decisión y ejecución tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen comunicación fluida y utilizan medios apropiados para hacerlo (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011).

Los procesos de comunicación están directamente ligados con la transparencia en los procesos de gestión organizativo y empresarial. En la medida que todos los integrantes de una organización reciben y brindan información sobre el quehacer de su empresa asociativa rural, los miembros expresarán la existencia de mayor transparencia en los procesos organizacionales y la operatividad de la organización.

En las empresas asociativas rurales, los procesos de comunicación más comunes se realizan a través de diferentes medios, tales como: asambleas, reuniones de órganos de dirección, reuniones de personal, recepción de visitas de socios, entre otros. Las frecuencias de estas prácticas facilitan que la comunicación sea fluida, lo que asegura la efectividad de los procesos de gestión empresarial y organizativa.

### **3.2.7. Desarrollo de alianzas**

Las alianzas son consideradas como diversas formas de cooperación empresarial en la cual dos o más empresas acuerdan voluntariamente compartir algún recurso y/o *know how* para desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los miembros de la alianza. Solo hay una auténtica alianza si las empresas que participan en ella mantienen sus órganos de gobierno independientes y con capacidad autónoma de decisión (Ancín Sainz de Vicuña, 2014).

Las empresas asociativas rurales deben tener alianzas horizontales y verticales estables con otras organizaciones. Las alianzas horizontales son con organizaciones de un mismo nivel (cooperativa a cooperativa). Las alianzas verticales son con organizaciones con niveles superiores (cooperativa a unión de

cooperativas). Estas alianzas deben fortalecer su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas.

También, las alianzas deben establecerse con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios, organizaciones especializadas en el tema de género. Estas alianzas deben responder rentablemente a sus necesidades y demandas; y deben contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización y alcanzar su visión estratégica (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011).

Las alianzas no deben confundirse con una simple relación de intercambio comercial, servicio financiero o asistencia técnica. En una empresa asociativa rural, las alianzas idóneas proveen colaboración, intercambio de conocimientos e información; por tal razón, agregan valor a las relaciones de intercambio con el aliado.

Un ejemplo muy notable de una relación de alianza se manifiesta en el modelo de trabajo de Sustainable Harvest. Este es un importador de café que, además de facilitar los intercambios comerciales con productores y exportadores, brinda asesoría empresarial, entrenamiento en calidad y manejo de riesgos de mercado. Todo ello incrementa el valor de la relación y fortalece el compromiso de trabajo en el largo plazo con las organizaciones con las cuales trabaja.

### **3.3. Gestión estratégica y empresarial**

#### **3.3.1. Visión y plan estratégico**

El término visión surge en el marco de la planificación empresarial y se define como la idealización del futuro de la empresa. La visión es importante en una empresa porque clarifica su propósito (Siliceo y González, 1994 citado por (Gottret M., 2011). La visión especifica la claridad que tiene la empresa acerca de lo que quiere alcanzar en el futuro. Se concibe como un sueño, pero que es muy concreto, medible y que puede ser alcanzable en un período de tiempo determinado.

Es importante recordar que las empresas asociativas rurales poseen dos dimensiones: una relacionada con su gestión socio organizativo, y otra relacionada con su gestión empresarial. Esto implica que es indispensable que los socios, socias y colaboradores tengan claridad sobre su visión en términos socio organizativo y en términos empresariales y que la visión estratégica combine ambas visiones (Gottret M., 2011).

La visión empresarial representa el estado futuro que desean los socios, socias y colaboradores de su empresa asociativa rural en términos de los productos y servicios (existentes y nuevos) que busca ofrecer y los mercados en los que quiere penetrar y/o aquellos que quiere desarrollar para generar ingresos. La visión socio organizativa es un concepto delimitado al ámbito social de la organización y representa el estado futuro que desean los socios, socias y colaboradores en términos de su desarrollo humano, determinando el tipo de participación y liderazgo hacia el cual desean avanzar (Gottret M., 2011).

Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables (David, 2008). En las empresas asociativas rurales un plan estratégico es diseñado con la participación de varios integrantes de varios niveles. Este proceso es desarrollado de una forma distinta a las empresas convencionales dado que vincula el interés de los órganos de dirección, gerentes y empleados.

La definición del plan estratégico surge del pensamiento estratégico de la organización, el cual se define como "...el pensamiento estratégico de toda organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común el cual le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera

satisfactoria para todos; además el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión, objetivos, estrategias” (Alvarado & Paz, 2010).

Para una adecuada gestión estratégica (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011) establecen que las empresas asociativas rurales deben cumplir con los siguientes aspectos: identificar y evaluar oportunidades de mercado para productos actuales y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos; analizar periódicamente la cadena o las cadenas en las que participa periódicamente y; los miembros definen claramente y de manera participativa el negocio en base a oportunidades evaluadas y sus capacidades.

Además, se debe analizar el entorno en que se desarrolla el negocio, debe contar un plan estratégico completo y actualizado, la visión y misión responde a los intereses de todos los miembros de la organización, y la orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por todos sus miembros.

La gestión estratégica se sustenta en la claridad de la organización sobre su visión. Todos sus miembros saben que niveles la empresa va a alcanzar, con qué recursos, esfuerzo y tiempo. Asimismo, saben cuáles son los puntos débiles de su organización y potencializan los fuertes para aprovechar las oportunidades del entorno.

En Nicaragua no es común que las empresas asociativas rurales realicen su gestión en base a una visión estratégica clara. Las que logran tener un plan estratégico, lo utilizan como un documento de consulta que no logra visualizar el espíritu para la cual fue creada y hacia dónde quiere llegar. Esta limitación hace que muchas organizaciones desarrollen sus actividades en base a necesidades que van surgiendo en el camino, sin tener un horizonte claro y con escasa medición de los riesgos a los que se enfrentan.

### **3.3.2. Líneas estratégicas empresariales y transversales**

La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura por el equipo directivo. En ella se definen objetivos estratégicos que incorporan cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje (Symnetics Chile, 2003).

Las líneas estratégicas empresariales integran aspectos de producción, mercadeo y gestión empresarial y financiera para responder de manera rentable al negocio o negocios de la empresa (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011). Los aspectos administrativos, financieros, mercados y la gestión del conocimiento deben integrarse en las líneas estratégicas empresariales para lograr cumplimiento de la visión en la empresa asociativa rural.

Por su parte, las líneas estratégicas transversales están relacionadas con aspectos de equidad de género, responsabilidad social empresarial y manejo sostenible de los recursos naturales. Este tipo de estrategia aseguran el acceso equitativo de todos los miembros de la organización en los espacios de participación y toma de decisiones lo que asegura su sostenibilidad (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

Las líneas estratégicas empresariales son el factor determinante del éxito o fracaso de una estrategia. Estas miden el desempeño de la organización en base al impacto que van teniendo las estrategias en el cumplimiento de indicadores. Una debilidad de muchos planes estratégicos es que carecen de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, lo que se traduce en un fracaso originado durante los procesos de planificación.

Las organizaciones de pequeños productores no tienen la cultura de medir el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Una de las limitantes es que en el país no existen muchas capacidades técnicas para el desarrollo de estrategias bajo este

enfoque. Solo empresas grandes, de origen extranjero como las transnacionales Claro o Coca Cola, tienen el acceso y los recursos para el diseño de estrategias bajo enfoque de medición de resultados.

### **3.3.3. Plan de negocios**

Según (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011) el Plan de Negocios es una herramienta de planificación operativa, válida tanto para una gran empresa o para una empresa asociativa rural con diferente nivel de desarrollo pre-empresarial, en proceso de desarrollo, o en proceso de consolidación, la cual permite evaluar a profundidad las oportunidades de negocio identificadas por la organización, y elaborar un plan operativo detallado para su implementación.

Además (Castañeda, 2005) expone que para que un plan de negocio se convierta en resultados debe ser desarrollado de forma participativa, exponer claramente su viabilidad de mercado, analizar claramente su rentabilidad y tener un plan específico.

El plan de negocio es un instrumento de gestión que ayuda al cumplimiento de la visión de las empresas asociativas rurales. Es por ello que resulta fundamental su adecuada implementación para alcanzar la sostenibilidad. El plan de negocio debe estar alineado con la visión organizativa y empresarial de la empresa asociativa rural debido a que sus objetivos incluyen, además de la rentabilidad de la empresa, la satisfacción de las necesidades de los miembros.

La herramienta de plan de negocio es un instrumento muy utilizado por las instituciones prestadoras de servicios de apoyo financiero, comercial y de desarrollo empresarial. Los bancos del país siempre solicitan un plan de inversiones que integre viabilidad de mercado, viabilidad técnica y financiera, como parte de los requisitos para la aprobación de un financiamiento. Asimismo, instituciones no gubernamentales, solicitan este tipo de requisito para apoyar en las inversiones

productivas y de valor agregado que facilitan a los pequeños productores acceder a mercados.

En las empresas asociativas rurales la participación debe integrar miembros de su asamblea, órganos de dirección y personal de apoyo. Tal participación debe ser equitativa, tanto para hombres y mujeres, y con el debido entendimiento acerca de los temas que se están analizando. La viabilidad del mercado debe especificar los segmentos en los que participa la organización, los canales que utiliza para comercializar y las alianzas que establece para hacer efectiva su participación. Además de la definición de la factibilidad económica, el plan de negocio incluye un análisis de impacto social y ambiental generada por su intervención.

### **3.4. Estructura organizativa y funcionalidad**

#### **3.4.1. Organigrama y funciones**

La estructura de las organizaciones se representa a través de un organigrama. En una empresa formal (Hernández O, 2007) afirma que el organigrama es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles y en los diversos departamentos de la empresa. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la autoridad y de la división especializada del trabajo por niveles jerárquicos.

Los organigramas de las empresas asociativas rurales incluyen en su estructura a la asamblea general de asociados como la máxima autoridad de la organización. Seguido de ello están los órganos de dirección y los órganos operativos. Estos últimos se integran por las diferentes direcciones, departamentos y unidades que, de acuerdo con el tamaño de la empresa, pueden ser varias o solo llega a ser una controlada por el gerente o presidente.

Las organizaciones cooperativas y las asociaciones de productores agrícolas tienen una estructura de organigrama pequeña constituida por tres niveles. El primer

nivel lo conforma la asamblea general donde se toman las decisiones de la empresa asociativa rural. El nivel de dirección y de control está conformado por los órganos de dirección el primero y por el personal operativo el último. Las divisiones más comunes en este tipo de organizaciones son: contabilidad y finanzas, crédito, comercialización y asistencia técnica.

Como parte de una buena gestión en una empresa asociativa rural, su organigrama debe tener las siguientes características: definido y con los órganos directivos y operativos completos, deben contar con normativas para su implementación, debe ser apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales; involucra a mujeres y personas jóvenes; debe ser ampliamente conocido por lo que se aplica correctamente; y los roles y funciones están claramente definidos y son cumplidos (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011).

### **3.4.2. Estado legal de la organización**

El estado legal de una organización está vinculado a su personería jurídica la cual es “aquella por la que se reconoce a una persona, entidad, asociación, capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generen plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros... es una ficción creada por el derecho para articular otro derecho fundamental como el derecho de asociación” (López, 2013).

Para que una empresa asociativa rural esté al día con su estado legal debe contar con personería jurídica y estar legalmente constituida, estar al día con sus compromisos laborales, legales, financieros y de seguridad ocupacional, los miembros comparten y respetan las políticas internas y estatutos, y estas políticas incluyen políticas de género y de responsabilidad social empresarial (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011).

Es un requisito indispensable que las organizaciones estén al día con su estado legal. De ello depende la disponibilidad para realizar transacciones, establecer

convenios de alianza y mostrar representación como actor en una cadena de valor agrícola. De igual forma, la representación legal facilita la gestión de los servicios de la empresa asociativa rural con sus miembros.

En Nicaragua el proceso de legalización de las organizaciones de pequeños productores es fácil y en muchos casos asistida por instituciones gubernamentales. En caso de las cooperativas, el MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar, Asociativa y Cooperativa), brinda de servicios de asistencia legal de forma gratis. A su vez, es el ente encargado de emitir las certificaciones que les dan legalidad, tales como certificados de representante legal, órganos de dirección, asociados activos, entre otros.

### **3.4.3. Estructura directiva y funcionalidad**

“La institucionalización de la empresa... encuentra su manifestación directa sobre las estructuras directivas y organizativas de la empresa...esto es, los sistemas de dirección, las estructuras de organización y los sistemas de controlling” (De Val Núñez, 1994).

En las empresas asociativas rurales, las estructuras directivas y administrativas están compuestas por una serie de órganos de dirección que definen sus estrategias para que sean implementadas por el personal operativo. La efectividad de las estrategias depende del nivel de participación que tienen los miembros de este órgano de dirección.

La ley 499, ley de cooperativas de Nicaragua contemplan una Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Educación y órganos de apoyo como parte de las estructuras directivas de una cooperativa (Ley, 499, 2005). En el caso de las asociaciones sin fines de lucro, la estructura es similar; no obstante, “elegirán sus máximas autoridades de conformidad con la escritura de constitución y con sus estatutos” (Ley 147, 1992).

En una empresa asociativa rural, una adecuada y funcional estructura directiva es aquella que cumple con los siguientes requerimientos: órganos

directivos completos en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres; se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización; toman decisiones en base a plan estratégico e información relevante; ejecutan decisiones estratégicas tomadas por los socios y socias en las asambleas ordinarias y extraordinarias y órganos directivos; y dan seguimiento a la implementación de decisiones estratégicas, planes y políticas (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

#### **3.4.4. Estructura operativa y funcionalidad**

De acuerdo a (Meyer, 1995), citado por (BID y CIID, 2002) la estructura operativa de una organización “es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo común... Comprende la división del trabajo, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad. El mismo autor manifiesta que “se debe evaluar la estructura para ver si facilita u obstaculiza el movimiento hacia la misión y las metas.

En una empresa asociativa rural la estructura operativa está compuesta por el personal de la organización que involucra a gerente, administradores, contadores, jefes de áreas o departamentos, equipo técnico de campo, entre otros. La estructura operativa de una empresa asociativa rural está vinculada a su tamaño. Mientras más grande es la organización, su estructura es más compleja.

En Nicaragua existen muchos casos de empresas asociativas rurales que no cuenta con personal operativo. Los miembros de las estructuras directivas son quienes se encargan de las actividades operativas. En otros casos, hay organizaciones que cuentan con más de 50 personas para ejercer sus funciones operativas. Es ahí donde se hace necesario tener claramente construida la estructura operativa acompañada de manuales que describan su funcionamiento.

Para ejercer una buena gestión y funcionalidad, la estructura operativa debe: contar con áreas operativas completas, deben contar con personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo acorde a sus responsabilidades; el personal operativo cuenta con acceso equitativo a

mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

Asimismo, la estructura operativa debe disponer de la capacidad para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género y acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades; cuentas con planes operativos con su presupuesto y les dan seguimiento para su cumplimiento; y la organización realiza evaluaciones periódicas del personal (evaluación de desempeño y alcance de objetivos y metas).

### **3.5. Fortaleza de los procesos socio-organizativos**

Los procesos socio organizativos “son procesos de asociación de individuos que comparten un interés común para desarrollar actividades de diverso tipo y con diversos fines” (Bombarolo, 2008) citado por (Gutiérrez & Gottret, 2011).

Estos procesos se basan en las prácticas democráticas de las organizaciones. Las mismas se manifiestan en los diferentes tipos de actividades donde se reúnen los miembros de la organización para discutir estrategias, dar seguimiento a la gestión de la organización y garantizar rendición de cuentas.

Las actividades más comunes donde se desarrollan los procesos socio organizativo son: asambleas de socios, reunión de los órganos de dirección, reuniones con el personal operativo. Otras actividades que fortalecen el desarrollo de los procesos socio organizativos son: aniversarios de la organización, encuentros sociales de miembros y los empleados, entrega de reconocimiento tanto a socios como personal operativo, entre otros. Estas actividades facilitan la interacción entre los miembros y fortalece sus lazos organizativos.

También manifiesta (Gutiérrez & Gottret, 2011) que los procesos socio organizativos permiten a las personas alcanzar metas y objetivos que de forma individual no son posibles de lograr o que tomaría más tiempo alcanzarlas. Entre estos procesos socio organizativos están: participación y representatividad; liderazgo y transparencia; y pertenencia y compromiso

### **3.5.1. Participación y representatividad**

En el caso de las empresas asociativas rurales (Gutiérrez & Gottret, 2011), la participación es un proceso por el cual sus miembros influyen y toman parte para definir prioridades, las políticas, acceso a los bienes y servicios comunes entre otras. Los mismos autores citando estudio de FAO (2002), mencionan cinco niveles de participación: participación pasiva, participación consultiva, participación funcional, participación activa, y participación activa y consiente.

En la participación pasiva los miembros de las estructuras operativas y directivas se limitan a informar unilateralmente las decisiones tomadas sin solicitar opiniones ni interactuar. En la participación consultiva, las estructura operativas y directivas consultan opiniones de los miembros para la toma de decisiones. En la participación funcional los miembros participan en algunos procesos socio organizativos, pero de previo ya se han tomado las principales decisiones.

De igual manera, la participación facilita espacios democráticos para la toma de decisiones. Finalmente, la participación y consiente es el nivel más avanzado porque hay capacidades para ejercer de manera autónoma el derecho a la participación y toma de decisiones.

La participación y representatividad debe incluir en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad efectivos; balance de género en los órganos de dirección y diferentes niveles jerárquicos; representación de intereses y problemáticas; procesos de toma de decisión transparentes y de forma colegiada; y las decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz y oportuna entre los órganos directivos, operativos y asociados.

### **3.5.2. Liderazgo y transparencia**

A continuación, se describen brevemente los diferentes tipos de liderazgo (Gutiérrez & Gottret, 2011):

Liderazgo pasivo: éste es el tipo de liderazgo tradicional, donde el liderazgo está dado por la posición que ejerce la persona en la organización; por lo tanto, le confiere la responsabilidad y el poder de establecer las reglas, asegurar que éstas se cumplan y que se implementen las acciones planificadas en tiempo y forma, haciendo un uso eficiente de los recursos.

Liderazgo negociador: este tipo de liderazgo también está dado por la posición que ejerce la persona en la organización; por lo tanto, le confiere el poder de tomar decisión. Por eso las personas que ejercen estas posiciones normalmente establecen las reglas, toman las decisiones y planifican. Sin embargo, cuando este tipo de líder encuentra dificultades en su implementación y ejecución por falta de compromiso y pertenencia de las demás personas que conforman la organización, entran a negociar con ellas. Esto normalmente se convierte en una transacción de recursos, prestigio, estatus, tiempo y compromisos, entre otros.

Liderazgo funcional: está dado por la posición que ejerce la persona en la organización; por lo tanto, le confiere el poder de tomar decisión, pero se logra un nivel de interacción funcional entre dirigentes fuertes e independientes, y socios, socias y colaboradores seguidores, obedientes y dependientes. La organización alcanza un nivel de gestión organizativa funcional. Sin embargo, éste no es un liderazgo que perdura, y tampoco logra el nivel de pertenencia y compromiso. Requiere una organización para avanzar hacia su sostenibilidad social y económica, y contribuir al desarrollo humano de sus socios y socias.

Liderazgo motivador: no está dado por la posición o cargo que asumen las personas, sino por la cultura organizacional en la cual actúan quienes ejercen el

liderazgo. Esto permite conformar equipos de trabajo complementarios para lograr los objetivos y fines de la empresa asociativa rural, donde las capacidades y habilidades fuertes individuales se potencian, y las debilidades no resultan relevantes porque quedan compensadas por las capacidades y habilidades fuertes de los demás. El liderazgo motivador requiere de los siguientes tres atributos: visión, disciplina y pasión.

Liderazgo transformador: este tipo de liderazgo no sólo motiva y estimula el trabajo en equipo. También genera una profunda influencia transformadora en para lograr su total compromiso y pertenencia a la organización, de tal manera que ésta puede contribuir verdaderamente al desarrollo humano de sus socios y socias. El liderazgo transformador se da cuando la ética gobierna la visión, la disciplina y la pasión, y se pone al servicio de la causa y de la gente. Como resultado de esa interacción, el líder compromete a las personas con la acción, convirtiéndolos de seguidores, a líderes y agentes de cambio.

El liderazgo y transparencia también deben incluir procesos de formación y capacidades; transparencia y resultados positivos y tangibles; legitimación del liderazgo de la organización por sus socios, socias y aliados externos; rotación sana de líderes y directivos acompañado de un proceso de desarrollo de capacidades para relevo del liderazgo; y sentimiento de representación por parte de los miembros que les motiva a cumplir con todos los compromisos adquiridos con ésta (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

El liderazgo y transparencia se manifiesta a través del papel que desarrollan los miembros de los órganos de dirección y personal con cargos gerenciales. Dependiendo de ello, los miembros y personal operativo de la organización se sentirán representados y apoyarán el cumplimiento de las decisiones estratégicas tomadas en los procesos socio organizativo. Por lo contrario, si los miembros y personal operativo ven debilidades en sus líderes, difícilmente van a brindar apoyo a sus representantes, lo que afectará el desarrollo de la organización.

Usualmente, las empresas asociativas rurales tienen un liderazgo representado por una persona. Por lo general, el presidente o gerente de la organización es quien manifiesta el liderazgo de la organización, el cual es aceptado por los miembros de la organización y personal operativo. En caso contrario, los mismos miembros, a través de la práctica de los procesos socio organizativos, se encargan de cambiar sus estructuras directivas y operativas. En la medida que este liderazgo muestra resultados en su gestión y garantiza transparencia, la organización y sus miembros se sentirán representados y manifestarán participación activa y consiente.

### **3.5.3. Pertenencia y compromiso**

Los miembros de empresa asociativa rural manifiestan pertenencia y compromiso cuando muestran gran motivación ya que están apropiados y ponen en práctica los principios y la filosofía de los procesos organizativos. Además, conocen y cumplen con las normas, reglamentos y estatutos establecidos por el colectivo (Gutiérrez & Gottret, 2011).

Cuando esta condición se da, las empresas asociativas rurales están en un nivel socio organizativo avanzado. Existe una armonía entre el tipo de liderazgo con la aceptación de los miembros, los cuales se sienten apropiados de su organización y están dispuestos a sobre poner sus intereses personales a los intereses de la organización.

En Nicaragua no se logran ver organizaciones con este tipo de características. Por el contrario, las cooperativas y las asociaciones de pequeños productores se definen por sus grandes contradicciones internas, lucha de poder entre los miembros directivos, personal operativo e inherencia de otros actores. Esta situación las lleva a cambios muy frecuentes que, generalmente, afecta su gestión y las lleva al fracaso.

La pertenencia y compromiso se da cuando se cumplen los siguientes criterios: existe conciencia de los miembros que la organización les pertenece y tienen claridad de las ventajas de estar organizados; identifican y participan activamente

en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa rural; y se sienten representados en su organización porque cumplen con todos los compromisos adquiridos por ésta (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

### **3.6. Gestión de los servicios**

Los servicios son productos intangibles que resultan de la implementación de un conjunto de actividades para responder a las necesidades de un cliente y satisfacerlas. Los servicios pueden ser operativos, técnicos y financieros. Los servicios son intangibles porque no se pueden verse, probarse ni sentirse (Gottret & Jukin, 2012). La evaluación de los servicios comprende su nivel de pertinencia, cobertura y pago por su prestación.

“Los clientes de servicios son actores directos de la cadena de valor (productores, agentes de mercado, comercializadores, entre otros).” (Gottret & Jukin, 2012). Los clientes en la cadena de valor pueden ser clientes internos y externos.

Un cliente interno es aquél miembro de la organización que ha cumplido con todos los requerimientos legales para su afiliación. Un cliente externo por lo general es aquél que recibe servicios de la organización sin pasar por un proceso de inclusión legal en la empresa asociativa rural. Por lo general un cliente externo está en proceso de convertirse en socio legal; no obstante, debería pagar costos más altos por los servicios que recibe.

Esta práctica es muy común en las cooperativas que prestan servicios de crédito y comercialización. Las personas que quieren acceder a estos servicios inician un proceso de reconocimiento por parte de los miembros, ven su comportamiento a nivel de cumplimiento de los servicios. Finalmente, pasan a formar parte de la

membresía de la organización, siempre y cuando hayan mostrado buenos resultados.

Los proveedores de servicios pueden ser actores directos e indirectos de la cadena de valor que prestan diferentes servicios (técnicos, empresariales, financieros u organizativos). Las empresas asociativas rurales pueden ofrecer servicios a sus miembros o a otros clientes, y a la vez, estas empresas pueden recibir servicios de otros actores (Gottret & Jukin, 2012).

La cadena de valor parte de la definición de cadena productiva. La cadena productiva se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores. (individuos u organizaciones formales e informales) a través de transacciones monetarias y no monetarias lo que permite flujos de productos en función de la oferta. Las cadenas de valor están orientadas por la demanda y buscan competitividad de la cadena como sistema, con una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental. Esta última fomenta las relaciones de largo plazo. (Gottret M. , 2011).

El análisis de cadena de valor es fundamental para entender la dinámica de las relaciones entre los diferentes actores que la integran. Puede fortalecer la retroalimentación entre los actores, compartir el valor entre los actores y garantizar relaciones de negocio más duraderas, donde se comparten riesgos, oportunidades y beneficios.

Muchos proyectos de la Cooperación Internacional desarrollan proyectos bajo el enfoque de cadena de valor. Ello permite identificar, además de los actores directos en la cadena, otros actores indirectos que pueden crear mayor valor en las relaciones. En el rubro frijol, actores indirectos que pueden aportar mucho valor en las relaciones son APEN y UPANIC. Ambos aportan información de la cadena, brindan asesoría a los actores directos y hacen incidencia ante instituciones del

sector público para crear o reformar leyes y normativas que mejoran las relaciones en la cadena.

### **3.6.1. Servicios operativos**

“Los servicios operativos incluyen aquellos que son necesarios para los procesos productivos, de procesamiento y comercialización, hasta que el producto llega al consumidor final” (Gottret & Jukin, 2012).

Los servicios operativos están vinculados con actividades que agregan valor a un producto, que por lo general no es desarrollado por la empresa asociativa rural. Estos servicios no forman parte de las actividades económicas principales de la organización, por lo resulta factible adquirirlo a través de terceros.

Por ejemplo, en Nicaragua existen cooperativas que contratan los servicios de lavado y empaque de hortalizas, que luego son transportadas y almacenadas para la distribución en supermercados. De la misma forma sucede con las organizaciones de productores de granos. Éstas rentan servicios de secado, procesado y empaçado a terceros, debido a sus costos son mucho más bajos.

En una empresa asociativa rural un buen servicio operativo debe ser aquel que: es ofrecido de forma equitativa a los miembros; son pertinentes y claves para el desarrollo de los mismos; tienen cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas; son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad; y los miembros pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

### **3.6.2. Servicios técnicos empresariales**

Los servicios técnicos 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 incluyen la asistencia técnica las asesorías empresariales, así como las

capacitaciones y el entrenamiento del recurso humano (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

Para que los servicios empresariales sean efectivos, tienen que cumplir con los siguientes requerimientos (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011): son ofrecidos o canalizados en diferentes áreas, incluyendo la equidad de género; son pertinentes y tienen un contenido relevante y son claves para el desarrollo de los miembros; tienen cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de los miembros; son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad; y los miembros y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.

Las empresas asociativas rurales acceden a los servicios técnicos empresariales de manera gratuita. Por lo general estas organizaciones no tienen los fondos suficientes para pagarlos, es por ello que, en su mayoría, son suministrados por organizaciones no gubernamentales o instituciones del gobierno. Por esta razón algunas organizaciones no le dan el valor a este tipo de servicio y lo consideran un gasto innecesario que no debe ser cubierto con sus fondos propios.

En Nicaragua es poco usual que las empresas asociativas rurales pequeñas paguen por recibir servicios técnicos empresariales. Esperan a que este servicio sea cubierto por recursos externos, siendo este en algunos casos, el factor que favorece su poca efectividad. Otro efecto de la poca valorización de estos servicios es que las empresas asociativas rurales se privan de la oportunidad de recibir retroalimentación para cambiar sus estrategias, reestructurar sus modelos de negocio, mejorar su eficiencia en sus procesos o acceder a nuevos mercados.

### **3.6.3. Servicios financieros**

Según (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011), 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, estos 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, factoring,

leasing, manejo de cuentas en bolsa para realizar transacciones comerciales, entre otros”.

Las empresas asociativas rurales se caracterizan por ofrecer servicios financieros a través de préstamos a sus miembros. A través de fondos propios que han venido capitalizando, manejan una cartera de crédito que sirve de apoyo a las actividades productivas y de comercialización. Este servicio muestra muchas deficiencias porque las organizaciones no invierten en modernización de sus procesos y controles vinculados al manejo de cartera.

En Nicaragua son pocas empresas asociativas rurales las que ofrecen estos tipos de servicios. En muchos casos, estas organizaciones apenas manejan un fondo de crédito para préstamos. Y más aún, la cartera es administrada con muchas debilidades. Otro servicio financiero que está presente en algunas organizaciones es la transferencia de remesas

Para una buena gestión de los servicios financieros, se requieren cumplir con los siguientes requerimientos (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011): los miembros acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa; se recibe capacitación en el manejo responsable del crédito, los servicios financieros tienen buena cobertura y son oportunos y para ello la organización cuenta con recursos propios y/o intermedia.

De la misma forma, los montos y plazos de los créditos están acorde a las necesidades de los miembros; los miembros pagan por los servicios financieros porque ofrece tasas de interés competitivas; se aplican herramientas e indicadores de evaluación de cartera para ver la efectividad de los servicios financieros; y existen productos financieros específicos para mujeres.

### **3.7. Equidad de género**

Por equidad de género se entiende como la capacidad los miembros en una empresa asociativa rural para mantener relaciones justas. El término género se

refiere a los roles, responsabilidades, y oportunidades atribuidas por la sociedad tanto a hombre y mujeres; y las estructuras de poder que miden la relación entre ellos. También explica las diferencias sociales y las causas históricas de la desigualdad en las relaciones que existe entre hombre y mujeres (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

Las empresas asociativas rurales han venido incorporando acciones orientadas a fortalecer la equidad de género en sus estructuras y funcionamiento. Ello ha sido impulsado con la finalidad de adaptarse a las estrategias de desarrollo promovidas por organizaciones de ayuda al desarrollo y el estado. No necesariamente son creadas desde su interior, por tal razón, muestran poca claridad al momento de su implementación.

En Nicaragua, las organizaciones se han enfocado en el desarrollo de políticas, lineamientos, manuales que incorporan elementos de equidad de género. No obstante, su impacto en el desarrollo integral de la organización es bajo. Ello debido a que aún las mujeres adolecen desigualdades vinculadas al acceso a recursos. El factor determinante es que en el país la propiedad está, en su mayoría, en manos de los hombres, lo cual es una barrera al momento implementar las estrategias para el apoyo a las mujeres.

Entre elementos relevantes en la gestión de la equidad de género están: acceso al trabajo, acceso a fortalecimiento de capacidades, liderazgo y participación de la mujer; y acceso a beneficios.

### **3.7.1. Acceso al trabajo**

Para evaluar el acceso al trabajo bajo el enfoque de equidad de género, una empresa asociativa rural debe (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011): distribuir el trabajo productivo, organizativo y de gestión de forma equitativa y de acuerdo a las capacidades y potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres; existe igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo, independientemente del sexo y edad.

El acceso al trabajo también asegura que la remuneración del trabajo se hace en base al puesto desempeñado y aptitudes de la persona, y no como base a su género; y la participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma.

En la medida que una empresa asociativa rural tiene establecidos políticas y procedimientos para contratación de personal e incluyen lineamientos que garantizan la equidad de género, el acceso al trabajo a las mujeres será mas efectivo. Así mismo, estas políticas deben establecer mecanismos para remunerar el trabajo, mejorar la formación y capacitación e incorporar mecanismos de recompensa de acuerdo con el desempeño, independientemente del sexo.

### **3.7.2. Acceso al fortalecimiento de capacidades**

Para que en una empresa asociativa rural pueda existir acceso al fortalecimiento de capacidades debe contar con: un plan de fortalecimiento de capacidades al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes; las capacitaciones y asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

Adicionalmente el acceso al fortalecimiento de capacidades implica que se brinda oportunidad para que lo aprendido sea puesto en práctica; contribuye a fortalecer la cooperación y equidad en la organización; y fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades.

Una forma de incorporar en las empresas asociativas rurales el acceso al fortalecimiento de las capacidades bajo el enfoque de género, es a través de la vinculación de los comités de apoyo. En el caso de las cooperativas, el Comité de Educación es el órgano encargado del fomento de la formación en todos los niveles. Este puede definir sus planes de formación con mayor énfasis en garantizar la

equidad de hombres y mujeres, de tal manera que reciban las mismas oportunidades y presupuesto para su formación y desarrollo.

### **3.7.3. Liderazgo y participación de la mujer**

El liderazgo y participación de la mujer es implementado bajo las siguientes condiciones: la empresa asociativa rural promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes; se vela porque en sus estructuras directivas exista equilibrio en la participación, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

También, el liderazgo y participación de la mujer asegura que se asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades; y las elecciones de cargos de dirección se realiza en horarios que permiten la participación activa de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisiones.

Las empresas asociativas rurales deben mantener los espacios de participación donde se desarrollan los procesos socio organizativos. Estos son asambleas, reuniones, otros; que fomentan la participación activad de la mujer y mayor inclusión en estos espacios de decisiones. Asimismo, crean las condiciones para que en un futuro formen parte del liderazgo de la organización, equilibrando así los intereses tanto de hombres como mujeres.

### **3.7.4. Acceso a beneficios**

En cuanto al acceso a beneficios, estos son efectivos siempre y cuando la empresa asociativa rural asegura: acceso a las mujeres a recursos y activos productivos, así como a servicios técnicos, empresariales y financieros; las mujeres participan libremente y de manera activa, informadas y conscientemente de las decisiones que toma la organización sobre el destino de sus ingresos, ahorro e inversiones (Gottret, Junkin, & Illabaca, 2011).

De igual forma, el acceso a beneficio les permite a las mujeres a avanzar hacia su desarrollo humano y social; existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios; y se asigna presupuesto para acciones específicas que facilitan el acceso a las mujeres a los beneficios.

Un mecanismo que ayuda a facilitar el acceso a los beneficios generados en la organización es la reglamentación del uso de parte del capital social distribuible al final de cada año fiscal. Por ejemplo, un porcentaje del capital social de las cooperativas debe ser reinvertido. Una reglamentación de la reinversión puede facilitar que más recursos sean asignados a actividades económicas que se vinculan con las mujeres. Específicamente, se pueden asignar parte de este fondo a una cartera de crédito para fomento de negocios liderados por mujeres.

#### **4. PREGUNTAS DIRECTRICES**

Las preguntas directrices son el punto de partida para orientar el desarrollo del estudio, las cuales se exponen a continuación:

¿Cuál es la forma en que se realiza la gestión organizativa y empresarial en las empresas asociativas rurales?

¿Cómo se implementa la estructura organizativa, funcionalidad y los procesos socio organizativos en las empresas asociativas rurales?

¿De qué manera se realiza la gestión de los servicios en las empresariales en las empresas asociativas rurales?

¿A través de qué mecanismos se integra la equidad de género en la gestión de las empresas asociativas rurales?

## 5. VARIABLES

El presente estudio abarca seis variables, 25 sub variables, todos medidos a través de 127 indicadores, los cuales se describen a continuación:

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
<b>1. Gestión Empresarial</b>	<b>1.1 Gestión Administrativa</b>	1.1.1	Existe personal fijo calificado	¿La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área administrativa y gerencial, para la cual se contratan equitativamente mujeres, personas jóvenes y hombres?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.1.2	Hay anual de políticas y procedimientos y RRHH	¿Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.1.3	Existe sistema de control de inventarios	¿La gerencia maneja un sistema de control de inventarios, y costea los productos y servicios que ofrece regularmente?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.1.4	Existe manejo de información clave	¿La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.1.5	Se utiliza información clave para toma de decisiones	¿La gerencia utiliza información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
			Cambios	¿A qué se deben los cambios en gestión administrativa?	Entrevista semi estructurada	Órganos de Dirección y gerentes de las organizaciones
	<b>1.2 Gestión Financiera y Contable</b>	1.2.1	Existe personal fijo calificado	¿La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.2.2	Cuenta con política, manual (control interno)	¿Cuenta con una política, un manual de procedimientos (control interno) y un reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.2.3	Manuales y políticas conocidos	La política financiera, los manuales de procedimientos y reglamento son conocidos por los usuarios y usuarias, y debidamente aplicados	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.2.4	EEFF ordenados y actualizados	¿Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.2.5	Flujo de caja que permite cumplir compromisos financieros	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.2.6	Plan de inversiones, política de dividendos y estrategia de capitalización actualizados	¿La organización cuenta con un plan de inversiones, una política de dividendos y una estrategia de capitalización actualizados?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		1.2.7	Realiza auditorías financieras (cada dos años).	¿La empresa asociativa rural realiza auditorías financieras de manera periódica (cada dos años)?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
			Cambios	Cambios en la gestión financiera y contable	Revisión documental	
	<b>1.3 Gestión Técnica</b>	1.3.1	Existe suficiente personal técnico	¿La organización cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.3.2	Cuenta con estrategia, plan operativo y recursos	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.3.3	Personal accede a información técnica para innovación	¿El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, y que analiza para la toma de decisiones técnicas, y le permite desarrollar procesos continuos de innovación?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.3.4	Establece trazabilidad para cumplir con estándares	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
				Cambios	Los avances en gestión técnica, ¿en qué consistieron? Cambios en la gestión técnica	Entrevista semi estructurada Revisión documental

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		1.3.5	Establece SIC para programas de certificación	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>1.4 Gestión Comercial</b>	1.4.1	Existe suficiente personal	¿La organización 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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.4.2	Personal cuenta con capacidades gestión información de mercado	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.4.3	Personal conoce funcionamiento de los mercados	¿El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.4.4	Personal conoce eventos y medios para contactar compradores	¿El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.4.5	Se mantiene listado actualizado de sus clientes actuales y potenciales	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		1.4.6	Se cuenta e implementa manejo de riesgo del negocio	¿La empresa asociativa rural cuenta e implementa un sistema de información para el manejo del riesgo del negocio?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
			Cambio	Cambio en la gestión comercial	Revisión documental	
	<b>1.5 Gestión Ambiental</b>	1.5.1	Existe personal capacitado	¿La empresa asociativa rural cuenta con suficiente personal, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, el cual está capacitado en gestión ambiental?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.5.2	Se cuenta con estrategia para promoverla	¿Cuenta con una estrategia (plan) para promover una buena gestión ambiental tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.5.3	Implementación y evaluación de estrategia	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.5.4	Aplicación BPA, BPM	¿Los socios y socias de la empresa asociativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y la empresa aplica Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
			Cambio	Cambios en la gestión ambiental	Revisión documental	
	<b>1.6 Gestión de Comunicación</b>	1.6.1	Personal asignado y estrategia con	¿La empresa asociativa rural cuenta con personal asignado para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos, y una estrategia (acciones	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
	<b>Interna y Externa</b>		enfoque de género	definidas) de comunicación con enfoque de género para desarrollarlos?		
		1.6.2	Personal capacitado comunicación y sensibilidad en género	¿El personal asignado fue capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizado en equidad de género?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.6.3	Cuenta con presupuesto	¿La organización cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.6.4	Claridad y medios adecuados para comunicar aspectos relevantes de manera fluida	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
				Cambio	¿Cómo explica la mejora en comunicación interna y externa?	Entrevista semi estructurada
	<b>1.7 Desarrollo de Alianzas</b>	1.7.1	Alianzas consolidadas y estables	¿La empresa asociativa a logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.7.2	Alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación	¿Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		1.7.3	Alianzas estables proveedores insumos, servicios y tema género	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.7.4	Alianzas responden rentablemente a necesidades de miembros	¿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 (¿Fortalece la cadena de valor del producto?)?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		1.7.5	Contribuyen alcanzar visión, objetivos y metas	¿Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
<b>2 Orientación Estratégica Empresarial</b>	<b>2.1 Plan Estratégico</b>	2.1.1	Se identifican y evalúan oportunidades de mercado	¿Se identifican y evalúan periódicamente oportunidades de mercado para los productos actuales, y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.1.2	Analiza cadena en que participa la empresa	¿Se analiza periódicamente la cadena o las cadenas en que participa la empresa asociativa?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.1.3	Definición del negocio participativamente en base a oportunidades	¿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?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.1.4	Analiza entorno del negocio	¿Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio (o los negocios) de la empresa asociativa rural?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		2.1.5	Cuenta con plan estratégico actualizado	¿La empresa asociativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.1.6	Visión y misión responde a intereses de miembros	¿La visión y misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, hombres y las personas jóvenes que conforman la empresa?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.1.7	Orientación estratégica conocida y apropiada	¿La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por sus socios y socias?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
			Proceso de entrenamiento y capacitación en pensamiento estratégico	¿Cómo se desarrolló el proceso de entrenamiento y capacitación en el pensamiento estratégico?	Entrevista semi estructurada	Órganos de Dirección y Gerentes de las Organizaciones
	<b>2.2 Líneas Estratégicas Empresariales Específicas</b>	2.2.1	Líneas estratégicas empresariales específicas	¿Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por área de la empresa? ¿Qué lugar en su planificación estratégica ocupan las líneas estratégicas específicas?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.2.2	Integran producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera	¿Esta 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?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.2.3	Son conocidas y aplicadas por todos	¿Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		2.2.4	Se mantienen para nuevos directivos o personal gerencial	¿Estas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>2.3 Líneas Estratégicas Transversales</b>	2.3.1	Cuenta con líneas estratégicas transversales	¿Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial, y manejo sostenible de los recursos naturales?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.3.2	Son conocidas y aplicadas	¿Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.3.3	Aseguran el acceso equitativo a los servicios	¿Estas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los servicios que ofrece la organización?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.3.4	Permiten el acceso equitativo a los espacios de participación y toma de decisión	¿Estas permiten el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.3.5	Cumplen con los estándares sociales y ambientales que requieren sus mercados	¿Estas 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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>2.4 Plan de Negocio</b>	2.4.1	Cuenta con plan de negocio que se implementa	¿Las empresas asociativas cuenta con un plan de negocio que está siendo implementado?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
					Revisión documental	
		2.4.2	Especifica segmentos de mercado, canales de comercialización y alianzas	¿Este 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?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.4.3	Incluye análisis de factibilidad económica, social y ambiental	¿Este incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.4.4	La organización incluye acciones para implementarlo	¿Este incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		2.4.5	Fue desarrollado con participación equitativa y consciente	¿Este fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
<b>3. Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>	<b>3.1 Organigrama y Funciones</b>	3.1.1	Definido y cuenta con los órganos completos	¿La empresa asociativa rural tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.1.2	Manual de funciones, procedimientos y políticas, y se implementa	¿La organización cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa?	Encuesta Grupal Revisión documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		3.1.3	Apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales	¿El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales de la empresa?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.1.4	El personal tiene puestos de toma de decisión y representación en diferentes funciones	¿Las mujeres, las personas jóvenes y los hombres tienen puestos de toma de decisión y representación en las diferentes funciones establecidas en el organigrama?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.1.5	Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidos y se aplican	¿Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas y, por lo tanto, se aplican correctamente? ¿Qué tipo de adiestramiento recibieron para mejora de sus estructuras organizacionales?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.1.6	Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidos y son cumplidos	¿Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidas y son cumplidos en la Empresa Asociativa Rural?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>3.2 Estado Legal de la Organización</b>	3.2.1	Está legalmente constituida	¿La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.2.2	Cumple compromisos laborales, financieros, tributarios y de	¿La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
			seguridad ocupacional			
		3.2.3	Socios conocen estatutos y políticas internas	¿Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y políticas internas de la organización?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
			Conocimiento sobre estado legal	¿Qué capacitaciones recibieron sobre estado legal de organización?	Entrevista semi estructurada	Órganos de Dirección y Gerentes de las Organizaciones
		3.2.4	Estatutos incluyen política de género y de responsabilidad social empresarial.	¿Los estatutos y las políticas de la organización incluyen una política de género y de responsabilidad social empresarial?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>3.3 Estructura Directiva y Funcionalidad</b>	3.3.1	Cuenta con órganos directivos completos y participan equitativamente	¿La organización cuenta con los órganos directivos completos en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.3.2	Se reúnen para analizar la situación de la organización y tomar decisiones	¿Estos se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.3.3	Toman decisiones en base a Plan Estratégico	¿Estos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		3.3.4	Ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por la asamblea de socios y reuniones de los órganos directivos	¿Estos 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? ¿Se promovieron los procesos socio organizativos para mayor participación y representatividad?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.3.5	Dan seguimiento a implementación de decisiones estratégicas, planes y políticas	¿Estos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>3.4 Estructura Operativa y Funcionalidad</b>	3.4.1	Cuenta con áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias	¿La organización asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.4.2	Cuentan con el personal suficiente que reciben salario acorde a sus responsabilidades	¿Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde a sus responsabilidades?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.4.3	Cuentan con seguridad laboral y oportunidades de promoción	¿El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		3.4.4	Personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos	¿El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.4.5	Los planes operativos cuentan con el presupuesto para su implementación, y se les da el seguimiento para asegurar el cumplimiento con las metas	¿Los planes operativos cuenta con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento con las metas establecidas?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		3.4.6	Realiza evaluaciones periódicas del personal	¿La empresa asociativa rural realiza evaluaciones periódicas del personal (evaluación de desempeño y alcance de objetivos y metas)?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
<b>4. Fortaleza de los Procesos Organizativos</b>	<b>4.1 Participación y Representatividad</b>	4.1.1	Mecanismos de participación y representatividad efectivos	¿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? ¿Qué mecanismos de participación y representatividad implementaron?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		4.1.2	Balace de género en los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos	¿Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.1.3	Intereses y problemáticas están representados apropiadamente	¿Los diferentes intereses y problemáticas de los socios y las socias de la organización están representados apropiadamente?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.1.4	Procesos de toma de decisión transparentes, y las decisiones se toman de forma colegiada	¿Los procesos de toma de decisión son transparentes, y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.1.5	Decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz entre todos	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>4.2 Liderazgo y Transparencia</b>	4.2.1	El liderazgo se promueve equitativamente	¿El liderazgo en la empresa asociativa se promueve equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.2.2	Se participa en formación y existe capacidades para el	¿Los y las líderes (órganos de dirección) de la organización participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
			desarrollo de funciones	¿A qué se deben los cambios mostrados en el liderazgo?		
		4.2.3	Hay transparencia y resultados positivos y tangibles que motiva a los miembros	¿Los y las líderes actúan de manera transparente, y muestran resultados positivos y tangibles, motivando a los socios y socias?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.2.4	El liderazgo legitimado por miembros y aliados externos	¿El liderazgo en la organización está legitimado por sus socios, socias y aliados externos?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.2.5	Rotación sana de líderes y proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.2.6	Manejo financiero responsable y transparente	¿El manejo financiero que hacen los directivos de la organización es responsable y transparente?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>4.3 Pertenencia y Compromiso</b>	4.3.1	Conciencia que la organización les pertenece, hay claridad sobre las ventajas de estar organizados	¿Los socios y socias están conscientes que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados, y los beneficios que reciben por esto?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		4.3.2	Miembros se identifican y participan activamente en procesos organizativos	¿Las personas socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa? ¿De qué manera los miembros de organización muestran su pertenencia y compromiso?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		4.3.3	Miembros se sienten representados en su organización y cumplen con sus compromisos	¿Los socios y socias se sienten representados en su organización, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
<b>5. Servicios Ofrecidos por la Organización</b>	<b>5.1 Servicios Operativos</b>	5.1.1	Se ofrecen equitativamente	¿La organización ofrece (o canaliza) servicios operativos en forma equitativa a las personas asociadas y clientes?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.1.2	Son pertinentes y claves para su desarrollo de los miembros	¿Estos servicios son pertinentes para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.1.3	Tienen cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados	¿Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.1.4	Competitividad de lo servicios en términos de costo y calidad	¿Los servicios son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		5.1.5	Miembros los pagan y acceden de manera eficaz y rentable	¿Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable?	Encuesta Grupal Revisión Documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>5.2 Servicios Técnicos y Empresariales</b>	5.2.1	Se ofrecen/canalizan en diferentes áreas, incluyendo el tema de género	¿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? ¿Quién facilita los servicios técnicos empresariales?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.2.2	Son pertinentes, relevantes y claves para el desarrollo de los miembros	¿Estos servicios son pertinentes y tienen un contenido relevante para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.2.3	Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados	¿Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres asociados?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.2.4	Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad	¿Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.2.5	Miembros pagan y acceden a ellos eficaz y rentablemente	¿Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
	<b>5.3 Servicios Financieros</b>	5.3.1	Miembros acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa	¿Los socios y socias de la organización, así como su clientela acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa?	Encuesta Grupal Revisión Documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.3.2	Miembros reciben capacitación en manejo responsable del crédito	¿Los socios y socias reciben capacitación en manejo responsable del crédito?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.3.3	Tienen buena cobertura y son oportunos, para lo que la organización cuenta con recursos propios e intermedia recursos externos	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.3.4	Montos y plazos de los créditos están acordes con las necesidades de sus miembros	¿Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		5.3.5	Pagan por ellos, ya que se ofrece a tasas de interés competitivas en relación con otros proveedores, y con la misma o mayor calidad	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.3.6	Aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver su efectividad	¿Se aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver la efectividad de los servicios financieros?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		5.3.7	Existen productos financieros específicos para mujeres	¿Existen productos financieros específicos para mujeres?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
<b>6. Equidad de Género</b>	<b>6.1 Acceso al Trabajo</b>	6.1.1	El trabajo distribuido en forma equitativa de acuerdo a capacidades de los miembros	¿El trabajo productivo, organizativo y de gestión de la organización es distribuido en forma equitativa y de acuerdo con las capacidades y potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.1.2	Miembros tienen igualdad de oportunidades para obtener un	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
			puesto de trabajo			
		6.1.3	La remuneración se hace con base a puesto desempeñado y aptitudes, no con base a su género	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.1.4	La participación laboral es visibilizada y valorada independientemente del género	¿La participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma? ¿Cómo se logra la participación laboral con el principio de equidad de género?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>6.2 Acceso al Fortalecimiento de Capacidades</b>	6.2.1	Se cuenta con plan de capacitación donde hay acceso independientemente al género	¿La empresa asociativa rural cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades (plan de capacitación) al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.2.2	Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindados en modalidades que permiten participación de mujeres	¿Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres?	Encuesta Grupal Revisión Documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		6.2.3	Oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones sea puesto en práctica	¿Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, personas jóvenes y hombres sea puesto en práctica?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.2.4	Desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización	¿El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.2.5	Desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que haya participación en intercambio de experiencias	¿Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>6.3 Liderazgo y Participación de la Mujer</b>	6.3.1	Se promueve participación equitativa	¿La empresa asociativa promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes? ¿Cómo se manifiesta el liderazgo y participación de las mujeres?	Encuesta Grupal Entrevista semi estructurada	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		6.3.2	Equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.3.3	Representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades	¿La organización asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.3.4	Elecciones de cargos de dirección es en horarios que permiten participación de la mujer	¿Las elecciones de cargos de dirección se realizan en horarios que permiten la participación de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisión?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
	<b>6.4 Acceso a Beneficios</b>	6.4.1	Acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

Variable	Sub-variable	Código del indicador	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
		6.4.2	Mujeres participan libremente, de manera activa, informadas y conscientemente en las decisiones que toma la organización	¿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?	Encuesta Grupal Revisión Documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.4.3	Participación permite a mujeres avanzar hacia su desarrollo humano y social y económico	¿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?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.4.4	Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios	¿Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios otorgados por la empresa asociativa rural a las mujeres?	Encuesta Grupal	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones
		6.4.5	Hay presupuesto para acciones específicas para el acceso a mujeres a los beneficios	¿Se asigna presupuesto para acciones específicas que facilitan el acceso de las mujeres a los beneficios que ofrece la empresa asociativa rural?	Encuesta Grupal Revisión Documental	Asociados, directivos, gerentes y empleados de organizaciones

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. Paradigma**

(Ramos, 2015), citando a Flores (2004) menciona que “un paradigma engloba un sistema de creencias sobre la realidad, visión del mundo, el lugar que el individuo ocupa en él y las diversas relaciones que esa postura permitiría con lo que se considera existente”. En el presente estudio el paradigma de investigación es pragmático. En base al supuesto de conocimiento y relación entre el investigador y el fenómeno estudiado, las relaciones entre el investigador y el fenómeno de estudio están determinados por lo que el investigador considera como apropiado.

### **6.2. Enfoque**

El enfoque del estudio es cuantitativo con elementos cualitativos. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, mientras que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010).

Se pueden mencionar algunos aspectos para considerar este tipo de enfoque: existen varias realidades subjetivas que se construirán durante la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas; describió, comprendió e interpretó los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de las personas; involucró unos cuantos sujetos, en este caso, 32 empresas asociativas rurales, porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio. Estas percepciones se medirán a través de 127 indicadores

### **6.3. Tipo de estudio**

El nivel profundidad de la investigación fue del tipo descriptivo. En tal estudio se narraron, identificaron hechos, situaciones, rasgos, características de los procesos de desarrollo organizativo y empresarial de las empresas asociativas rurales del norte de Nicaragua. Así mismo, se realizó una comparación entre las situaciones y se identificó correlación entre ellas.

El corte de la investigación es longitudinal dado que "... se obtienen datos de la misma población en distintos momentos durante un período de tiempo de terminado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo." (Bernal, 2010). Los datos para el estudio fueron recopilados durante tres años, desde el año 2013 hasta el año 2016. Se realizó levantamiento de datos iniciales en el primer año y datos al final del último año aplicando los mismos instrumentos a los mismos actores.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que se observarán los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. El estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010).

### **6.4. Población**

En este caso, el universo puede considerarse indistinta a la población. Población o universo es "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010). El universo de estudio estará conformado por todas las personas involucradas con las empresas asociativas rurales, que en total son 15,360 personas (ver anexo 1). Entre ellas se encuentran: asociados, órganos de dirección, gerentes, empleados y representantes de entidades de apoyo (ONG, instituciones financieras y empresas proveedoras de servicios no financieros).

## **6.5. Muestra**

El tamaño de la muestra en el estudio está determinado por 32 Empresas Asociativas Rurales ubicadas en el norte de Nicaragua. Estas organizaciones son de interés particular por el programa que actualmente desarrolla CRS en el marco de la definición de estrategias para fortalecimiento de empresas asociativas rurales.

## **6.6. Muestreo**

El tipo de muestreo es no probabilístico y por conveniencia. Las 32 Empresas Asociativas citadas han sido objeto de intervención por parte de apoyo específico con la cooperación internacional. Por cada organización con cantidad de miembros menores a 100, se seleccionaron 10 representantes claves. En cambio, las que tenían miembros mayores a la cantidad de 100, se seleccionaron 15. El total de las personas encuestadas fueron 395 (ver anexo 1). Los criterios de inclusión por cada empresa son: grupos heterogéneos que incluyen a los asociados, miembros de los órganos de dirección, empleados, mujeres y jóvenes.

## **6.7. Técnicas e instrumentos**

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron encuesta grupal, entrevista semi estructurada y revisión documental (ver anexos 2, 3 y 4, respectivamente).

La encuesta grupal fue aplicada con un grupo representativo de socios, socias, empleados y miembros de los órganos de dirección de las organizaciones. Las preguntas se hicieron al público presente, quien debatió cada uno de los puntajes asignados. Al final, en consenso asignaron un puntaje de acuerdo con el nivel de cumplimiento en cada indicador evaluado.

La medición de los indicadores se hizo en base a una valoración del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto. Se asigna el valor 5 cuando la organización cumple totalmente con la descripción óptima del indicador, 4 cuando

el indicador es entre óptimo y medio, 3 cuando el nivel del cumplimiento del indicador es medio, 2 cuando el nivel de cumplimiento del indicador es entre nulo y medio y 1 cuando no se cumple con la descripción óptima del indicador.

En algunos casos, los participantes no se ponían de acuerdo en la asignación del puntaje al indicador sujeto a evaluación. El procedimiento implementado fue sumar en público el valor asignado por cada participante y se calculaba un promedio. Por esta razón, en algunos casos, los resultados de los indicadores daban puntajes con decimales.

Se solicitó a los representantes de las organizaciones tuvieran disponibles los principales documentos, informes y registros con los que cuenta la empresa asociativa. De esta manera, durante la autoevaluación se verificó si la organización realmente cuenta o no con documentos clave como Plan Estratégico, Plan de Negocios, informes financieros, contables, políticas, procedimientos, auditorías, etc.

También se realizó entrevista semi estructurada a órganos de dirección y gerentes de las organizaciones para obtener información más detallada sobre el comportamiento de los indicadores evaluados en el estudio. Finalmente, para mejor análisis e interpretación de estos documentos, se utilizó la ficha de revisión documental.

### **6.8. La Validación de instrumentos**

No se realizó validación de instrumentos dado que los mismos son tomados de las herramientas de monitoreo y evaluación de programas y proyectos en CRS. Para desarrollar la investigación se utilizó la herramienta de autoevaluación ADA.

En el caso de revisión documental y entrevistas semi estructuradas, no se hizo validación, siendo estos los instrumentos cualitativos que se construyeron en el proceso de realización de la investigación.

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

Para el procesamiento de los resultados obtenidos en las reuniones con los miembros de las organizaciones, se utilizó un libro electrónico en Excel. Este libro contiene vínculos y las fórmulas necesarias, de manera que los promedios se calculan automáticamente al momento que se ingresan los puntajes otorgados durante la encuesta grupal. El libro electrónico está compuesto por una hoja de puntuación correspondiente a cada área de evaluación.

Seguidamente, se genera automáticamente una hoja de resumen con las puntuaciones de cada área y sub área. Las hojas convierten la puntuación 1-5 en un promedio más conveniente para la interpretación y análisis de la evaluación (0-100). Por cada sub área, se calculó un promedio del grupo de indicadores que representaba. Asimismo, se calculó un promedio para el área evaluada producto de los resultados obtenidos por las sub áreas. Después, los resultados de los indicadores, sub áreas y áreas se sometieron una fórmula en Excel para transferir los valores de 1-5 a 0-100.

Por último, cada hoja tiene enlazado un gráfico radial que facilita la interpretación de los datos, identificando aquéllos indicadores, sub áreas y áreas más fuertes y aquellas donde se encuentran más debilidades. Esta representación gráfica permitía analizar los resultados de la evaluación con los participantes del proceso de una manera sencilla y comprensible (ver anexo 5).

## **7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **Contextualización del Ámbito de Estudio**

En la presente tesis se realizó análisis de los principales resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación basados en la metodología de autoevaluación (ADA). Se comparó información recogida durante tres años sobre la gestión de 32 Empresas Asociativas Rurales, en el marco del Proyecto PROGRESA, ejecutado por Catholic Relief Services Nicaragua.

El análisis se estructura de la siguiente manera: En primer lugar, se aborda el puntaje agregado de todas las organizaciones. Seguidamente se procede a describir en los resultados de cada área, sub área e indicadores. Finalmente se hace un análisis mediante de los datos a través herramientas en Excel por cada empresa. Un ejemplo de los datos se puede observar en el anexo 5.

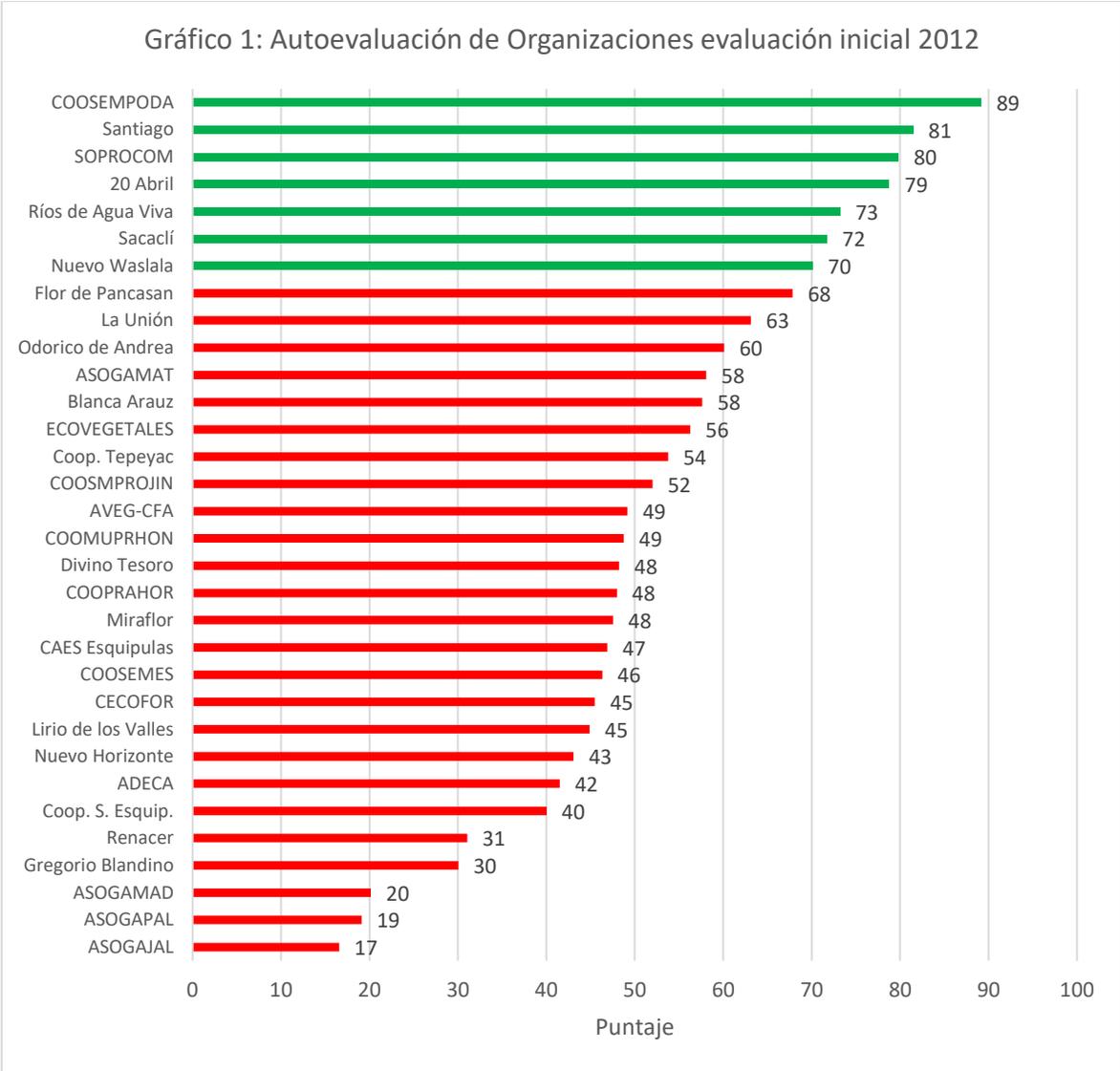
Las áreas de evaluación se describen a continuación: Gestión Empresarial, evalúa aspectos administrativos, financieros, ambientales, comerciales, técnicos y comunicación. Orientación Estratégica evalúa la visión estratégica y de negocio de la organización. La Estructura organizativa y funcionalidad evalúa la definición de un organigrama y funciones dentro de la organización, así como su estatus legal y estructura de liderazgo.

Asimismo, Los Procesos Organizativos evalúa la participación de los miembros y su nivel de liderazgo. La Gestión de los Servicios evalúa servicios operativos, técnicos, empresariales y financieros. La Equidad de Género analiza la inclusión de la mujer en las actividades económicas y organizativas.

### **Resultados para la Gestión de Empresas Organizaciones en la Evaluación inicial**

En la evaluación inicial, solamente el 21.9% de las empresas asociativas rurales se encontraban con un puntaje mayor al 70%, de acuerdo a los criterios establecidos por CRS. Este porcentaje es el nivel mínimo para que las organizaciones se gradúen y operen de manera sostenible, con un mejor servicio a sus miembros. Entre las organizaciones que alcanzaron estos valores están: COOSEMPODA, Cooperativa

Santiago, SOPROCOM, Cooperativa 20 de Abril, Cooperativa Ríos de Agua Viva, Cooperativa Sacaclí y la Cooperativa Nuevo Waslala (ver gráfico 1).

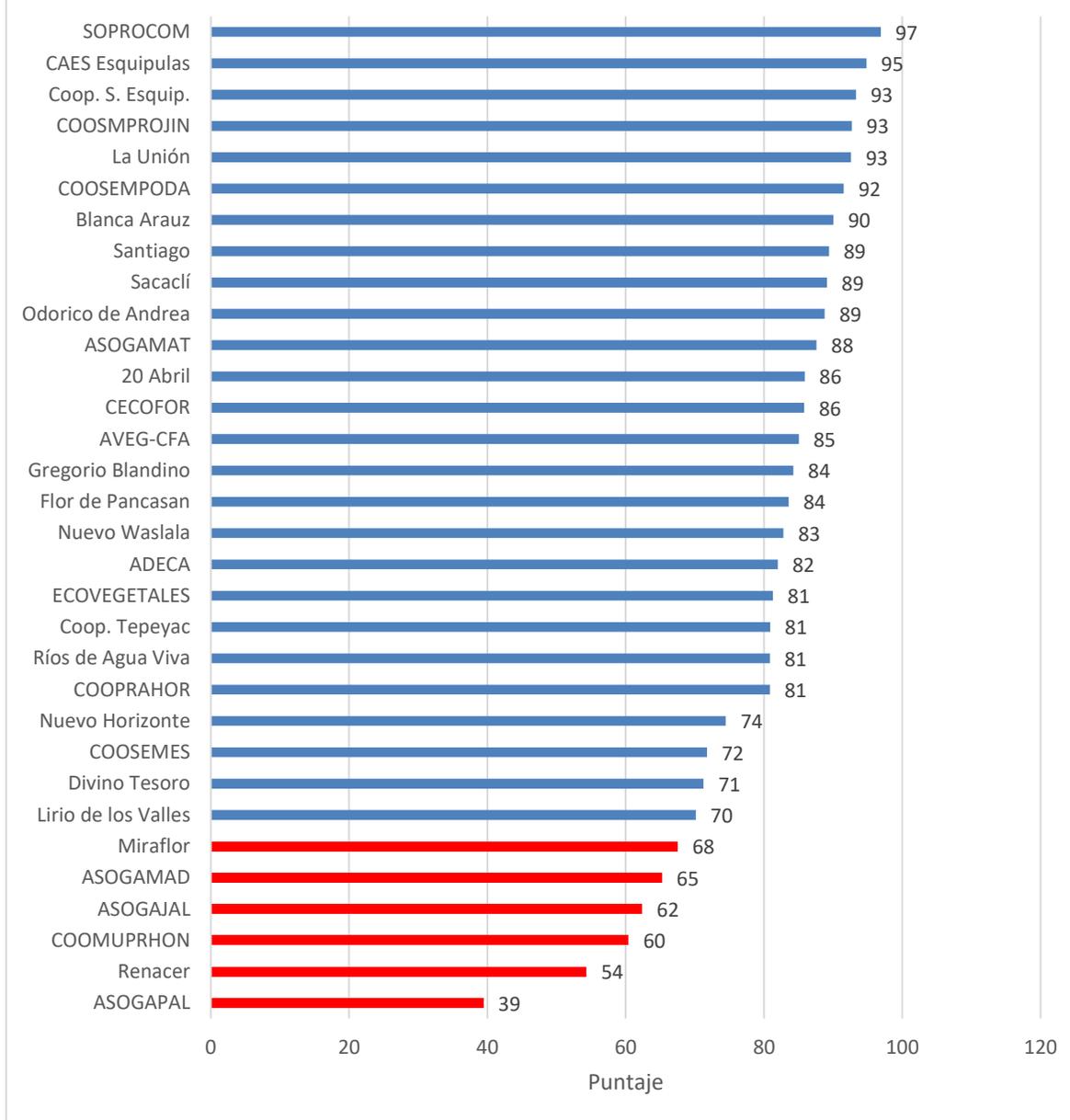


Fuente: resultados encuesta grupal inicial

**Resultados para la Gestión de Empresas Organizaciones en la Evaluación final**

Al finalizar la evaluación (año 2016), el 81.25% de las empresas Organizaciones se encuentran con un puntaje mayor al 70%, según los mismos criterios establecidos por CRS. Solamente las organizaciones como ASOGAPAL, Cooperativa Renacer, COOMUPRHON, ASOGAJAL, ASOGAMAD y Cooperativa Mirafior, no se graduaron (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Autoevaluación de Organizaciones evaluación final 2016



Fuente: resultados encuesta grupal final

**Resultados para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales - Comparación evaluación inicial versus final.**

A nivel global, de siete 7 organizaciones que existían graduadas en la evaluación inicial, se pasó a un total de 26, incrementándose en un 271%. También se logró un incremento del 60% en el puntaje obtenido por las Organizaciones pasando de 50 puntos en la evaluación inicial a 80 puntos, en la evaluación final.

En la tabla 1, se observa la puntuación de cada organización, tanto en la evaluación inicial como en la evaluación final. Tomando como referencia un puntaje mínimo de 70, un 19% de las organizaciones estudiadas no lograron superar este nivel. Las restantes si lo superaron y con muy buenos resultados.

Otro aspecto a resaltar es que hubo organizaciones que tuvieron aumentos muy significativos en base a la comparación entre la evaluación inicial y final, entre ellas: ASOGAJAL con 359%, ASOGAMAD 242% y Cooperativa Gregorio Blandino con 219%. Por el contrario, otras organizaciones no mostraron aumentos significativos en sus puntajes como es el caso de COOSEMPODA con 3%, Cooperativa Santiago y 20 de Abril con 9%.

Tabla 1: Comparación del puntaje obtenido por las Organizaciones, evaluación inicial versus evaluación final

Organizaciones	Periodo		Aumento %	Organizaciones	Periodo		Aumento %
	Año 2013	Año 2016			Año 2013	Año 2016	
SOPROCOM	79	97	23	Nuevo Waslala	68	83	22
CAES Esquipulas	42	95	124	ADECA	37	82	121
Coop. S. Esquipulas	33	93	182	ECOVEGETALES	55	81	48
COOSMPROJIN	48	93	93	Coop. Tepeyac	51	81	58
La Unión	63	93	48	Ríos de Agua Viva	71	81	14
COOSEMPODA	89	92	3	COOPRAHOR	48	81	69
Blanca Arauz	54	90	67	Nuevo Horizonte	41	74	84
Santiago	82	89	9	COOSEMES	44	72	62
Sacaclí	71	89	26	Divino Tesoro	44	71	62
Odorico de Andrea	58	89	53	Lirio de los Valles	40	70	75
ASOGAMAT	59	88	48	Miraflor	44	68	55
20 Abril	79	86	9	ASOGAMAD	19	65	242
CECOFOR	45	86	93	ASOGAJAL	14	62	359
AVEG-CFA	46	85	87	COOMUPRHON	44	60	38
Gregorio Blandino	26	84	219	Renacer	27	54	99
Flor de Pancasan	66	84	27	ASOGAPAL	15	39	160
Promedio global					50	80	60

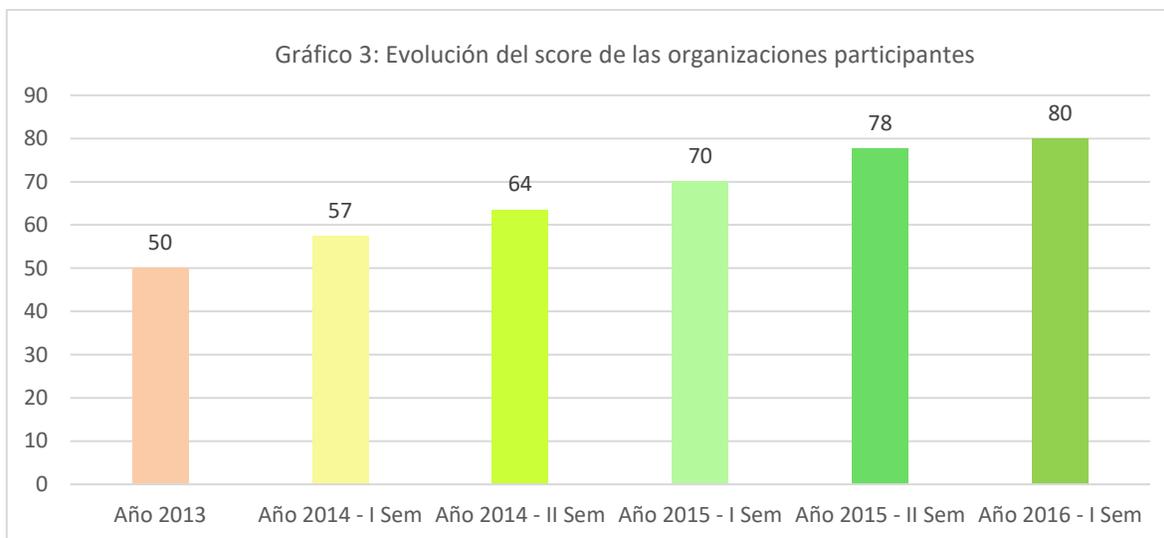
Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Salla (2006), manifiesta que la dimensión, tecnología, innovación, calidad, cooperación y aspectos financieros, explican una mayor eficiencia y rentabilidad. Camacho y otros (2005), sostienen que debe haber un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica, existe un equilibrio entre los beneficios de los miembros y la rentabilidad de la empresa y se requiere una gestión empresarial moderna y liderazgo en la empresa a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial.

A través de revisión documental, se logró identificar que las más avanzadas son organizaciones que promueven la innovación, cooperación, presentan alto nivel de controles administrativos y financieros, están vinculadas a un mercado estable, muestran liderazgo a nivel interno y alrededor de su zona de influencia. Por otro lado, las organizaciones que no lograron alcanzar puntajes altos se caracterizaban por sus altas contradicciones internas, baja participación y débil control administrativo y financiero.

#### Evolución de la puntuación de la autoevaluación de las organizaciones

A continuación, se muestra la evolución que hubo en el proceso de graduación de las empresas asociativas rurales. Como se observa en el gráfico 3, la evolución fue en orden ascendente en un rango que osciló entre 2 a 8 puntos por semestre. Es importante mencionar que el crecimiento mayor fue en el tercer año, es decir del primero al segundo semestre del 2015, donde hubo un aumento de 8 puntos. En el último semestre el crecimiento fue bajo y es posible que, a este momento, ya se han cumplido muchos de los indicadores requeridos para la graduación.



Fuente: resultados encuestas de autoevaluación aplicados por semestre

La evaluación por semestre se hace con el objetivo de medir los avances de las organizaciones de acuerdo con las intervenciones realizadas a través del programa de Desarrollo Empresarial denominado PROGRESA Norte. Los procesos de fortalecimiento abarcaron gestión socio organizativa, asistencia para fortalecer capacidades administrativas y financieras, facilitación de acceso a mercado y mejora de cultivos, innovación tecnológica agrícola, mejora de infraestructura para el acopio y procesamiento de productos agropecuarios como lácteos, hortalizas y granos.

A partir del segundo semestre del proyecto hasta el antepenúltimo, las intervenciones del proyecto fueron altas y abarcaron diversos aspectos. Por ejemplo, al realizar revisión documental y entrevistas, se constató que: se fomentaron cambios en los órganos de dirección, lo que ocasionó cambio en el liderazgo.

Adicionalmente, se llevó a cabo un plan de capacitación para fortalecer a las organizaciones en 5 temas (fortalecimiento de los procesos socio-organizativos, planificación estratégica, planes de negocios, fortalecimiento de los servicios y educación financiera). Se realizaron inversiones en innovación tecnológica para los cultivos de hortalizas y mejoramiento genético del ganado.

También se promovieron acceso a nuevos mercados nacionales y regionales para el comercio de productos lácteos, hortalizas y granos. Para garantizar la sostenibilidad en las relaciones, se dotó a las organizaciones de infraestructura para el acopio y procesamiento de productos lácteos; bodegas para almacenaje de granos; centros de producción de plantas de hortalizas; y centros de lavado/maquila de hortalizas y vegetales.

Al respecto conviene decir que los productos procesados tenían como destino los principales supermercados del país. Para garantizar los requisitos de calidad de estos mercados se promovieron certificaciones BPA para productores y BPM para los centros de acopio y maquila.

Las intervenciones mencionadas se realizaron a través de las organizaciones participantes de este proyecto y su impacto se medía semestralmente. En todas las organizaciones se promovió el fortalecimiento socio organizativo y empresarial. No obstante, las inversiones fueron focalizadas de acuerdo con el giro del negocio de cada organización.

En el caso de las inversiones, CAES Esquipulas, Cooperativa La Unión, ASOGAMAT, AVEG CFA, ASOGAJAL, Cooperativa Flor de Pancasán y Cooperativa Renacer fueron dotadas de centros de acopio, cuartos fríos y equipos para el procesamiento de lácteos. SOPROCOM, ECOVEGETALES, COPRAHOR y COMUPRHON construyeron centros de producción de plantas. Cooperativa Señor de Esquipulas, COOSMPROJIN y Cooperativa Sacaclí fueron dotadas con tecnología para riego y agricultura protegida para sus productores de hortalizas.

De la misma manera, Cooperativa Señor de Esquipulas, COOSEMPODA y Blanca Arauz construyeron bodegas para acopio de granos. COOSMPROJIN y COPRAHOR construyeron centros para lavado y maquila de vegetales frescos.

En conclusión, todas estas inversiones permitieron a las organizaciones vincularse a un mercado con una demanda específica, incrementar la oferta de servicios a sus socios y mejorar su gestión administrativa y financiera.

### Evaluación de los indicadores de cada área, comparando evaluación inicial con evaluación final

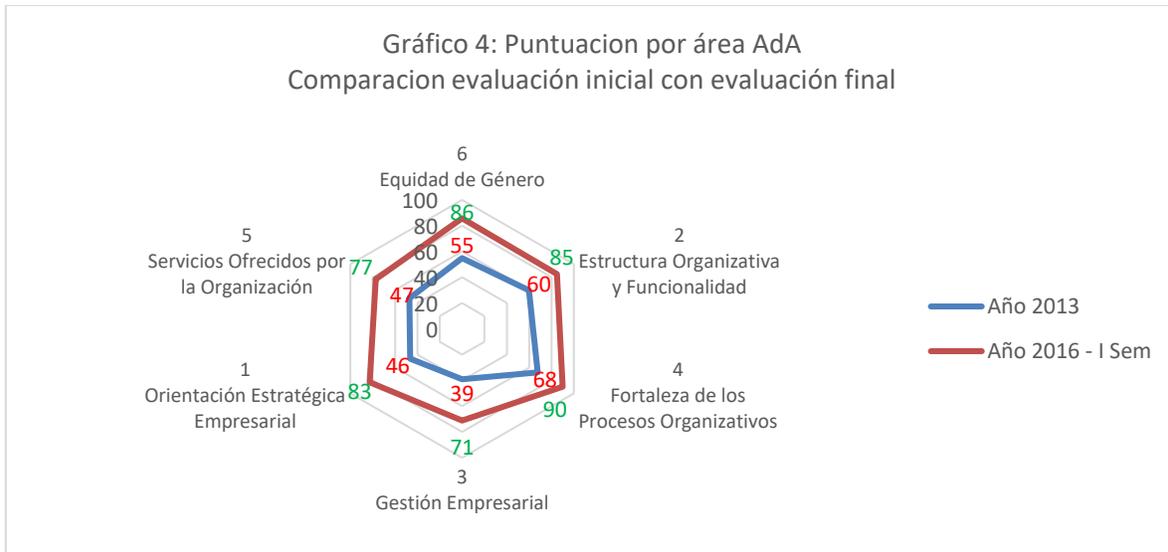
En esta sección se aborda un análisis detallado de los indicadores que comprenden las 6 áreas de la herramienta de autoevaluación, comparando los resultados de evaluación inicial con la evaluación final.

En el gráfico 4, se observa que en todas las áreas, hubo un incremento sustantivo en la evaluación final versus la evaluación inicial. Las áreas donde hubo mayor incremento en la puntuación en orden descendente son:

Área 1, gestión empresarial con un incremento del 82%, pasando de 39 en la evaluación inicial a 71 puntos en la evaluación final; sin embargo es una área en la que se debe seguir trabajando, porque hay sub áreas donde todavía los puntajes son bajos y no superan los 70 puntos requeridos para la graduación. Los sub áreas que presentan puntajes bajos en el área de gestión empresarial son: gestión financiera y contable (64 puntos), gestión técnica (62 puntos), gestión comercial (62 puntos), gestión ambiental (68 puntos) y gestión de la comunicación interna y externa (61 puntos).

El Área 2, orientación estratégica, tuvo incremento de 80% en el mismo periodo, pasando de 46 a 83 puntos, considerándose con un nivel alto. El Área 3, estructura organizativa y funcionalidad aumentó un 42% en el mismo periodo, pasando de 60 a 85 puntos la cual se considera alta. El área 4, aumento un 32%, pasando de 68 a 90 puntos, considerada muy alta. El Área 5, servicios ofrecidos por las organizaciones aumentó un 64%, pasando de 47 en la evaluación inicial a 77 puntos en la evaluación final. El Área 6, equidad de género, aumento un 56%, pasando de 55 a 86 puntos, considerándose alta.

En la gráfica 4, se muestra la puntuación obtenida por cada empresa, tanto en la evaluación inicial como en la evaluación final.



Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

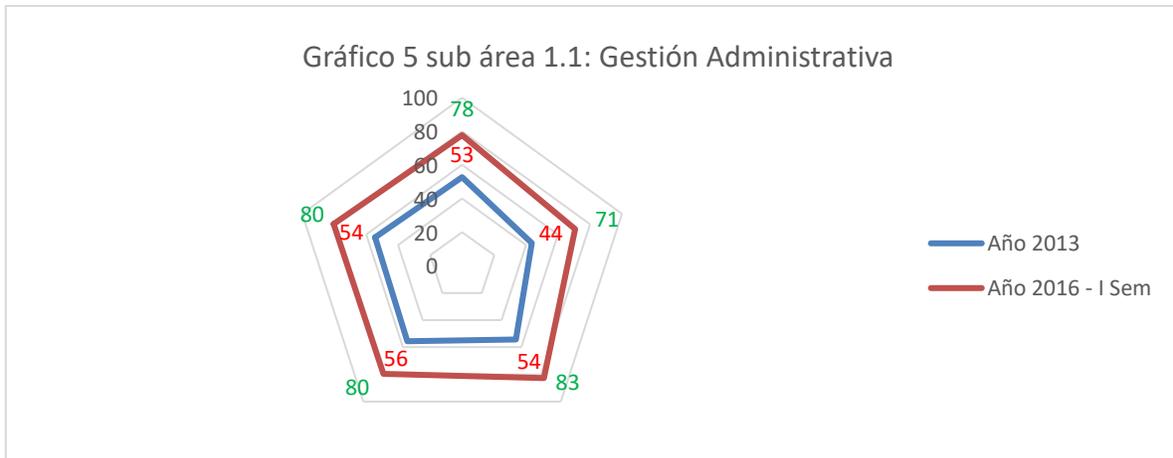
### **Evaluación de los indicadores de cada sub área, comparando evaluación inicial con evaluación final**

En cumplimiento del primer objetivo, se encontraron los siguientes resultados:

#### Área 1: Gestión Empresarial

##### Sub área 1.1: Gestión Administrativa

La sub área Gestión Administrativa, pertenece a la primer área Gestión Empresarial y contiene cinco indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumento en un 50 % el promedio general, pasando de 52 a 78 puntos. Esta área aún se considera que tiene el promedio alto (ver gráfico 5 y tabla 2).



**Tabla 2: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.1: Gestión administrativa**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 1.1: Gestión Administrativa</i>	52	78
1.1.1 Existe personal fijo calificado	53	78
1.1.2 Hay manual de políticas y procedimientos y RRHH	44	71
1.1.3 Existe sistema de control de inventarios	54	83
1.1.4 Existe manejo de información clave	56	80
1.1.5 Se utiliza información clave para toma de decisiones	54	80

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Como afirma Pirela (2005), el área de gestión administrativa está fuertemente ligada al control interno. En la evaluación inicial todos los indicadores vinculados al control interno presentaban puntajes bajos, siendo el indicador de manuales de políticas y procedimientos y Recursos Humanos el más bajo, con apenas 44 puntos. En la evaluación final este indicador aumentó su valor hasta 71 siendo siempre el más bajo entre todos los indicadores evaluados.

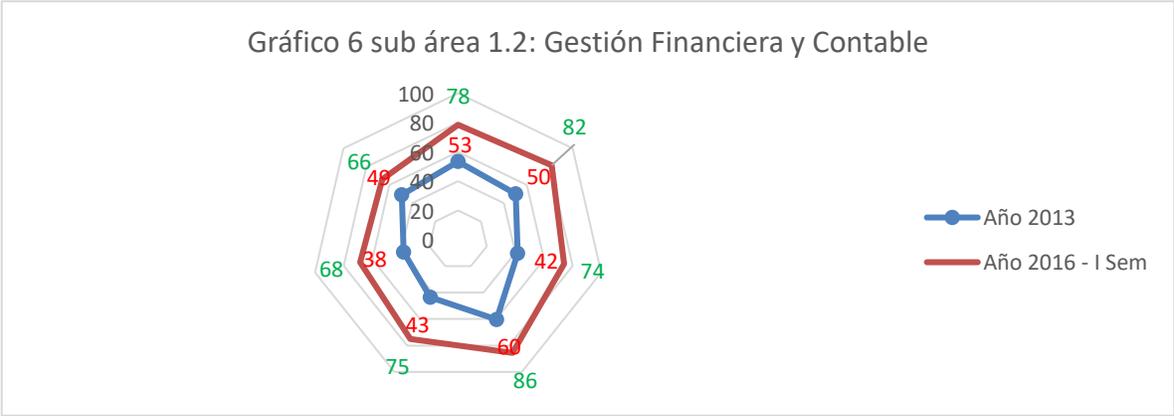
La revisión documental y entrevista semi estructurada ayudó a constatar que, el avance en los indicadores vinculados a la gestión administrativa se debió a: mediante el proyecto PROGRESA se capacitó al personal administrativo en temas administrativos, financieros y contables; se facilitaron cursos de formación impartidos por el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua, BPN (Bussines

Professional Network), CETAE y otros. También se brindó asistencia técnica para elaboración y revisión de manuales para la gestión administrativa, financiera y contable, incluyendo control interno, manejo de personal y políticas de crédito.

De estos resultados, un aspecto sobresaliente es el impacto que tienen los sistemas de información gerencial (sistemas de contabilidad, control de inventarios, cartera, etc.) para el manejo de la información clave. La automatización de los procesos administrativos es una inversión que, en el mediano plazo, puede hacer más eficiente el personal del área administrativo. También reduce el volumen de papelería y mantiene más orden sobre los comprobantes administrativos, lo que facilita la gestión de la información para la toma de decisiones.

Sub área 1.2: Gestión Financiera y Contable

La sub área Gestión Financiera y Contable, pertenece al área Gestión Empresarial y contiene siete indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, a pesar de que aumentó en un 56 % el promedio general, pasando de 48 a 75 puntos; existen dos indicadores que, en la evaluación final, no llegan a los 70 puntos. Estos son: 1.2.1 Plan de inversiones, política de dividendos y estrategia de capitalización actualizados y 1.2.2 Realiza auditorías financieras (cada dos años). Esta área aún se considera que tiene el puntaje promedio bajo ver gráfico 6 y tabla 3.



<b>Tabla 3: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.2 Gestión Financiera y Contable</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Evaluación inicial Año 2013</b>	<b>Evaluación final Año 2016</b>
<i>Sub área 1.2: Gestión Financiera y Contable</i>	48	75
1.2.1 Existe personal fijo calificado	53	78
1.2.2 Cuenta con política, manual (control interno)	50	82
1.2.3 Manuales y políticas conocidos	42	74
1.2.4 EEFF ordenados y actualizados	60	86
1.2.5 Flujo de caja que permite cumplir compromisos financieros	43	75
1.2.6 Plan de inversiones, política de dividendos y estrategia de capitalización actualizados	38	68
1.2.7 Realiza auditorías financieras (cada dos años).	49	66

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Umaña y otros (2011), plantean que las empresas asociativas rurales deben contar con: personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable; manual de control interno y reglamentos que regulen el manejo financiero y la gestión contable; que estos sean conocidos por sus usuarios; que se mantengan en orden y actualizados; que trabaje con flujo de caja para cumplir en tiempo y forma con los compromisos financieros; contar con planes de inversiones, políticas de dividendos y estrategias de capitalización actualizadas; y prácticas de auditorías financieras realizadas al menos cada dos años.

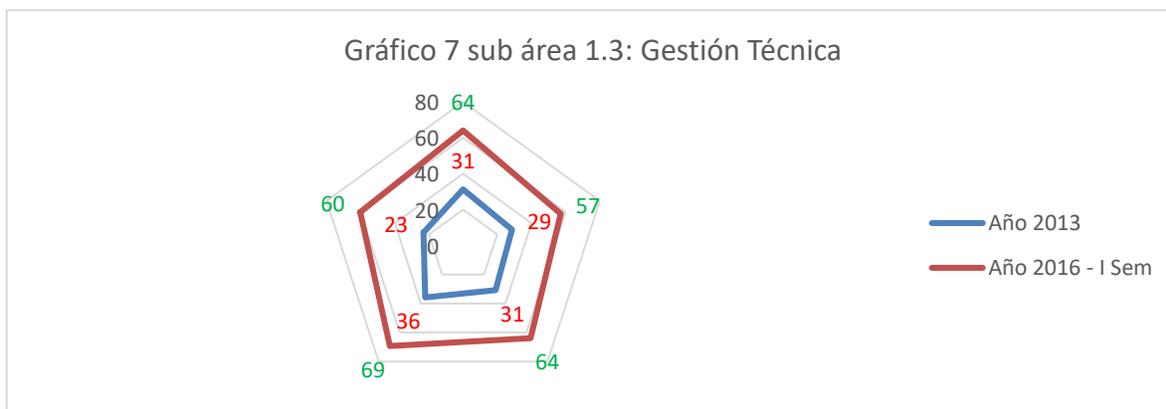
Para la mejora en los indicadores de esta sub área, se facilitó asistencia técnica financiera para la elaboración, revisión e interpretación de estados financieros, se elaboraron planes de negocios para las principales inversiones promovidas por el proyecto y se diseñaron planes de trabajo para dar seguimiento a la información financiera de las organizaciones.

El indicador 1.2.6 no logró puntajes por encima de 70 principalmente porque las organizaciones aún no tienen niveles de ahorro que les permita hacer un plan de distribuciones. El indicador 1.2.7 también fue difícil obtener puntaje mínimo deseado porque, en general, las organizaciones no cuentan con fondos suficientes para la

práctica de auditorías. El proyecto para esta actividad no asignó recursos financieros.

### Sub área 1.3: Gestión Técnica

La sub área Gestión Técnica, pertenece al área Gestión empresarial y contiene cinco indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, a pesar de que aumento en un 10 % el promedio general, pasando de 30 en evaluación inicial a 63 puntos en evaluación final, todos los indicadores no lograron aprobar con los 70 puntos requeridos. Esta área aún se considera que tiene el puntaje promedio muy bajo (ver gráfico 7 y tabla 4).



**Tabla 4: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.3 Gestión Técnica**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 1.3: Gestión Técnica</i>	30	63
1.3.1 Existe suficiente personal técnico	31	64
1.3.2 Cuenta con estrategia, plan operativo y recursos	29	57
1.3.3 Personal accede a información técnica para innovación	31	64
1.3.4 Establece trazabilidad para cumplir con estándares	36	69
1.3.5 Establece SIC para programas de certificación	23	60

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

De acuerdo con Umaña y otros (2011), para llevar a cabo la gestión técnica en una empresa asociativa rural, se requiere: contar con personal técnico, estrategia

adecuada, plan operativo y recursos financieros para implementarlo; información técnica actualizada, que se analiza y permite desarrollar procesos continuos de innovación; se respetan normas de trazabilidad, y se cuentan con sistemas de control interno para entrar a un programa de certificación o verificación.

Según revisión documental y entrevista semi estructurada, el avance a estos indicadores se logró a través de un plan de capacitaciones en manejo técnico de cultivos, elaboración de manuales técnicos de diferentes cultivos, asesoría para la certificación en buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura. Además, se implementaron metodologías de extensión agrícola como ECAS (Escuelas de Campo) y CIALES (Centros de investigación agrícolas locales).

En las cooperativas evaluadas el departamento técnico es un área pequeña y su tamaño depende del número de proyectos de desarrollo que ejecutan. Cuando un proyecto finaliza, la organización trata de retener parte de esta área con su personal y recursos. En las organizaciones pequeñas este departamento no existe o es creado solo si un proyecto asume los costos vinculados.

#### Sub área 1.4: Gestión Comercial

La sub área Gestión comercial, pertenece al área Gestión empresarial y contiene seis indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, a pesar de que aumento en un 88 % el promedio general, pasando de 33 en evaluación inicial a 62 puntos en evaluación final, todos los indicadores no lograron aprobar con los 70 puntos requeridos para la aprobación. Esta área aún se considera que tiene el puntaje promedio muy bajo (ver gráfico 1.4 y tabla 13).

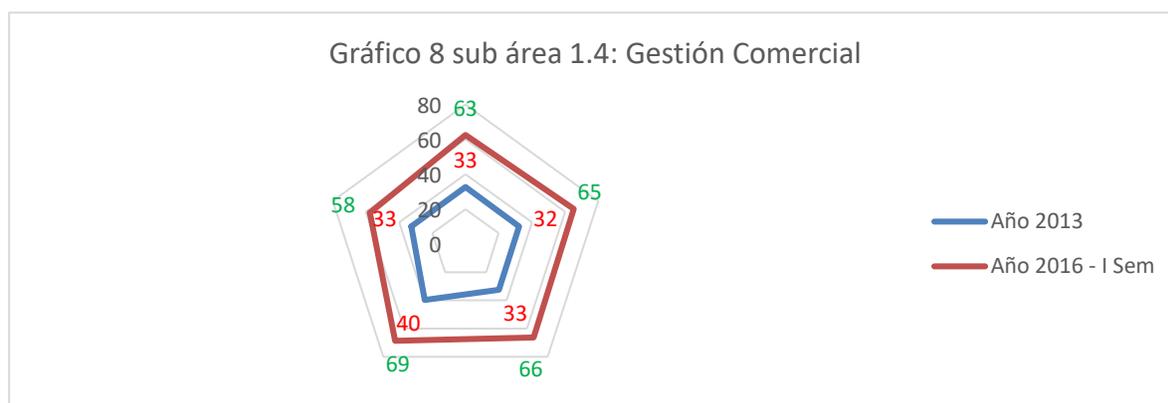


Tabla 5: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.4 Gestión Comercial		
Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área: 1.4 Gestión Comercial</i>	33	62
1.4.1 Existe suficiente personal	33	63
1.4.2 Personal conoce funcionamiento de los mercados	35	64
1.4.3 Personal cuenta con capacidades gestión información de mercado	30	67
1.4.4 Personal conoce eventos y medios para contactar compradores	33	66
1.4.5 Se mantiene listado actualizado de sus clientes actuales y potenciales	40	69
1.4.6 Se cuenta e implementa manejo de riesgo del negocio	33	58

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Amézaga (2013), Umaña (2011), Kotler (2001) y otros indican que la gestión comercial se relaciona con un mercado específico y seguro. Además, las personas vinculadas a esta área cuentan con información disponible y con capacidades para administrarla. Por su parte, los mercados se diferencian de acuerdo con el segmento y nicho al cual se dirigen.

Según revisión documental, durante la implementación del proyecto se realizaron esfuerzos por vincular a las organizaciones con diferentes mercados para rubros como leche, carne, vegetales, hortalizas y frijol. Se exploraron oportunidades para mercados regionales como El Salvador y Honduras. Para el caso de vegetales y hortalizas se vincularon a las organizaciones con supermercados como Walmart y La Colonia. También se vincularon a las organizaciones productoras de lácteos con mercados locales tradicionales. Las organizaciones participaron en eventos como la feria EXPOAPEN y Congreso Ganadero de CONAGAN.

Aunque hubo avances en los puntajes de los indicadores de esta sub área, aún están por debajo del nivel mínimo. Ello indica que las organizaciones aún no están preparadas para sostenerse en un mercado y crecer en la medida que la demanda se incrementa. Se pueden mencionar dos aspectos que pueden estar incidiendo: el primero es que las organizaciones no han alcanzado un tamaño ideal para operar

eficientemente y segundo, los rubros agrícolas en los que trabajan están en cadenas que les aportan poco valor.

### Sub área 1.5: Gestión Ambiental

La sub área Gestión Ambiental, pertenece al área Gestión Empresarial y contiene cuatro indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, a pesar de que aumento en un 127% el promedio general, pasando de 30 en evaluación inicial a 68 puntos en evaluación final, no todos los indicadores no lograron aprobar con los 70 puntos requeridos. Esta área aún se considera que tiene el puntaje promedio muy bajo (ver gráfico 9 y tabla 6).

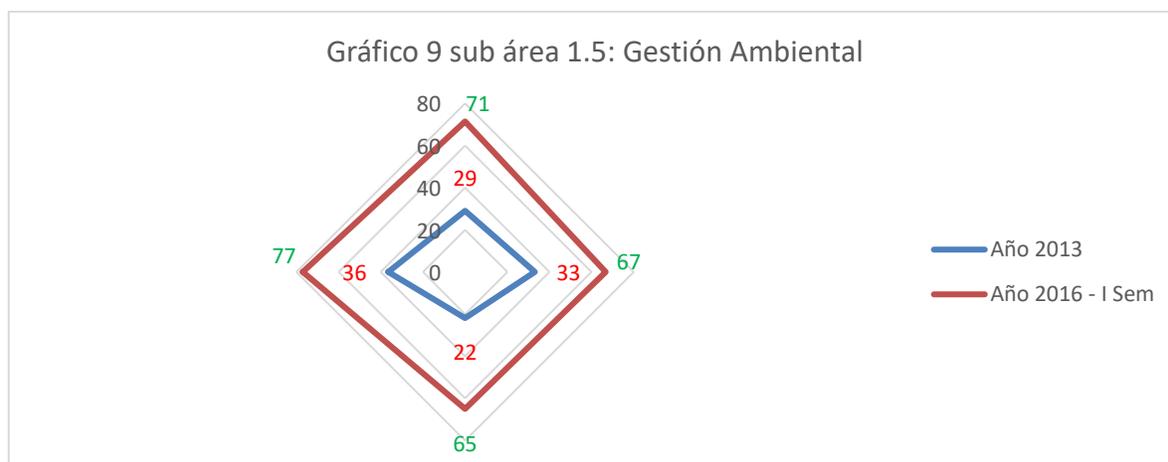


Tabla 6: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.5 Gestión ambiental		
Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área: 1.5 Gestión Ambiental</i>	30	68
1.5.1 Existe personal capacitado	29	71
1.5.2 Se cuenta con estrategia para promoverla	33	67
1.5.3 Implementación y evaluación de estrategia	22	65
1.5.4 Aplicación BPA, BPM	36	77

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Umaña y otros (2011), afirman que para que se lleve a cabo una correcta gestión ambiental, una empresa asociativa rural debe: contar con personal capacitado en gestión ambiental; se debe contar con una estrategia para promover una buena gestión ambiental; la estrategia de gestión ambiental debe ser

implementada y evaluada periódicamente; y debe incluir la aplicación de BPA y BPM.

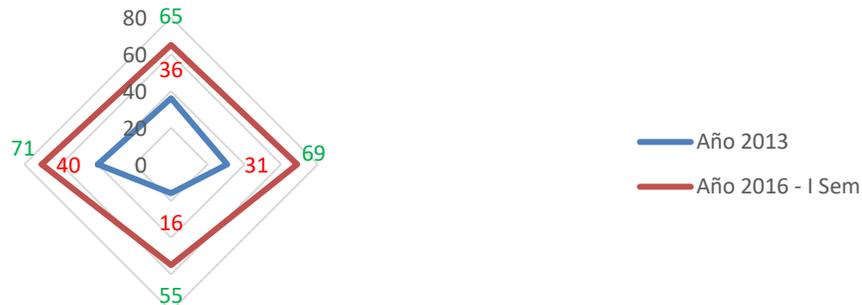
Mediante revisión documental, se constató que un aspecto positivo de las organizaciones es que han mejorado en la capacitación del personal vinculado con la gestión ambiental. También se están desarrollando programas para la certificación de fincas en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas). Además, se promovió la certificación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) en las plantas de procesamiento de lácteos, plantas de lavado y maquila de vegetales.

Las organizaciones evaluadas aún deben mejorar en sus estrategias para promover la gestión ambiental y en su implementación. Deben adaptarse a los cambios en los requerimientos más exigentes en mercado, sobre todo en materia ambiental. Los consumidores están dispuestos a pagar por productos agrícolas sanos y que no afectan el medio ambiente. Por tal razón, los procesos de certificación deben estar incluidos en los planes ambientales de las organizaciones de pequeños productores como parte de las estrategias para acceder a nuevos mercados.

#### Sub área 1.6: Gestión de Comunicación Interna y Externa

La sub área Gestión de Comunicación Interna y Externa, pertenece a la tercer área Gestión empresarial y contiene cuatro indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, a pesar de que aumento en un 116% el promedio general, pasando de 31 en evaluación inicial a 67 puntos en evaluación final, no todos los indicadores lograron aprobar con los 70 puntos requeridos para la aprobación. Esta área aún se considera que tiene el puntaje promedio muy bajo (ver gráfico 10 y tabla 7).

Gráfico 10 sub área 1.6: Gestión de Comunicación Interna y Externa



**Tabla 7: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.6 Gestión de Comunicación Interna y Externa**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 1.6: Gestión de Comunicación Interna y Externa</i>	31	67
1.6.1 Personal asignado y estrategia con enfoque de género	36	65
1.6.2 Personal capacitado comunicación y sensibilidad en género	31	69
1.6.3 Cuenta con presupuesto	16	55
1.6.4 Claridad y medios adecuados para comunicar aspectos relevantes de manera fluida	40	71

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Andrade (2005) y Umaña (2011), explican la comunicación como un proceso social aplicado plenamente al ámbito organizacional que implica personal asignado y capacitado para desarrollar proceso de comunicación; estrategia definida y con enfoque de género; cuenta con su respectivo presupuesto; y los diferentes niveles de decisión y ejecución tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen comunicación fluida y utilizan medios apropiados.

La mejora en estos indicadores, conforme a entrevistas semi estructuradas, se explica a través de la promoción de la comunicación en todos los niveles de la organización. La organización y sus socios mantienen comunicación mediante los procesos socio organizativos como asambleas, reuniones de órganos de dirección. La comunicación también se promueve a nivel de empleados, en muchos casos a

través de correos electrónicos. Se fomentan las reuniones de planificación de personal donde se establecen los principales acuerdos a cumplir.

Un aspecto relevante en esta sub área es que las organizaciones cuentan con poco presupuesto para el desarrollo de la comunicación en sus diferentes canales y niveles. Esta es una razón relevante por lo cual la sub área no alcanza puntajes altos al momento de su evaluación.

### Sub área 1.7: Desarrollo de Alianzas

La sub área Desarrollo de Alianzas, pertenece al área Gestión empresarial y contiene 5 indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, aumentó en un 69.4% el promedio general, pasando de 49 en evaluación inicial a 83 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 11 y tabla 8).

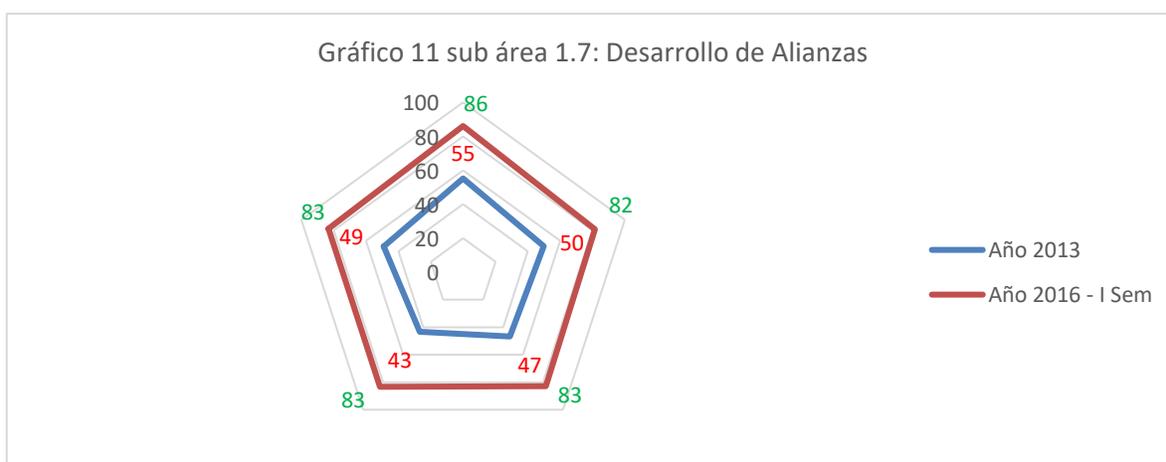


Tabla 8: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.7 Desarrollo de Alianzas		
Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 1.7: Desarrollo de Alianzas</i>	49	83
1.7.1 Alianzas consolidadas y estables	55	86
1.7.2 Alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación	50	82
1.7.3 Alianzas estables proveedores insumos, servicios y tema género	47	83

<b>Tabla 8: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 1.7 Desarrollo de Alianzas</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Evaluación inicial Año 2013</b>	<b>Evaluación final Año 2016</b>
1.7.4 Alianzas responden rentablemente a necesidades de miembros	43	83
1.7.5 Contribuyen alcanzar visión, objetivos y metas	49	83

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Para Ancín Sainz (2014) las alianzas son consideradas como diversas formas de cooperación empresarial en la cual dos o más empresas acuerdan voluntariamente compartir algún recurso y/o know how para desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los miembros de la alianza. Solo hay una auténtica alianza si las empresas que participan en ella mantienen sus órganos de gobierno independientes y con capacidad autónoma de decisión.

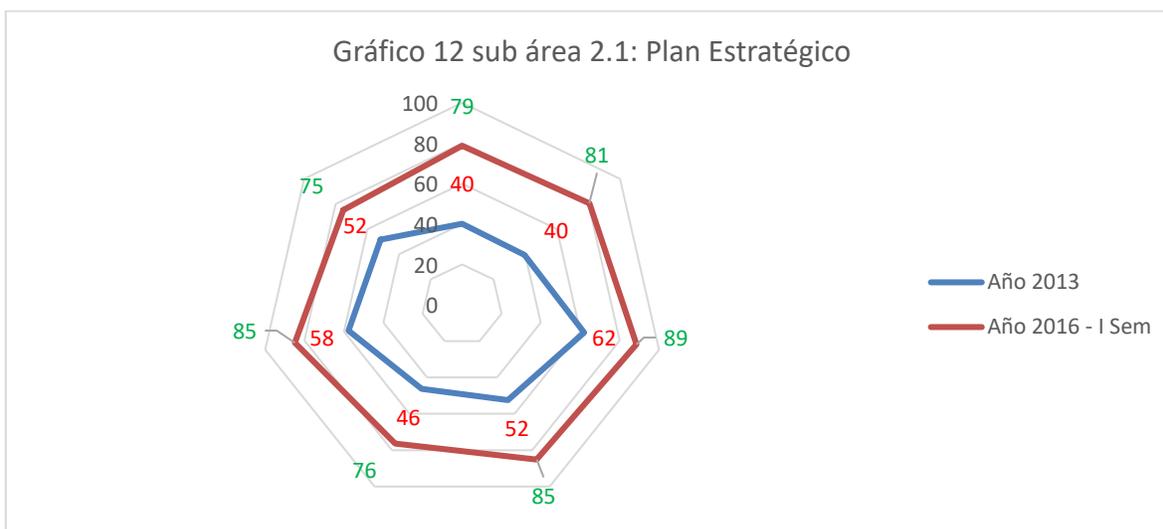
El buen desempeño de esta sub área, según revisión documental, se debe a que durante tres años se promovieron alianzas entre las organizaciones con diferentes actores en las cadenas de valor. Entre los actores relevantes están las empresas proveedoras de insumos agrícolas como DISAGRO, BAYER, TECNORIEGOS, FORMUNICA, ESCASAN; proveedores de servicios financieros como FUNDENUSE, CARUNA, ACODEP, proveedores de servicios de información como APEN, UPANIC, BAGSA compradores como Rosquillas Vílchez Tinoco, Walmart, Matadero NICABEEF, ESPERANZACOOP y AGRICORP.

Las empresas asociativas rurales deben plantearse en sus estrategias el establecimiento de alianzas que aporten valor al papel que desempeñan las organizaciones como proveedoras de producción al mercado y a los servicios que brindan a sus miembros. Este tipo de alianzas deben basarse en la colaboración, intercambio de conocimientos e información; incrementar volumen de producto para mantener un mercado y facilitar servicios complementarios a los servicios ya ofrecidos por las organizaciones.

## Área 2: Orientación Estratégica Empresarial

### Sub área 2.1: Plan Estratégico

El Plan Estratégico es una sub área que pertenece a la Orientación Estratégica Empresarial y contiene siete indicadores, Su puntaje se encontraba bajo en la evaluación inicial y todos superaron los 70 puntos requerido, para la aprobación. En general el promedio paso de 50 a 82 puntos, con un incremento del 64%. Considerándose un área con un promedio alto (ver gráfico 12 y tabla 9).



**Tabla 9: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 2.1: Plan estratégico**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<b>Sub área 2.1: Plan estratégico</b>	<b>50</b>	<b>82</b>
2.1.1 Identifican y evalúan oportunidades de mercado	40	79
2.1.2 Analiza cadena en que participa la empresa	40	81
2.1.3 Definición del negocio participativamente en base a oportunidades	62	89
2.1.4 Analiza el entorno del negocio	52	85
2.1.5 Cuenta con plan estratégico actualizado	46	76
2.1.6 Visión y misión responde a intereses de miembros	58	85
2.1.7 Orientación estratégica conocida y apropiada	52	75

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Alvarado y otros (2010) manifiestan que el plan estratégico surge del pensamiento estratégico de la organización, que consiste en la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común el cual le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión, objetivos, estrategias.

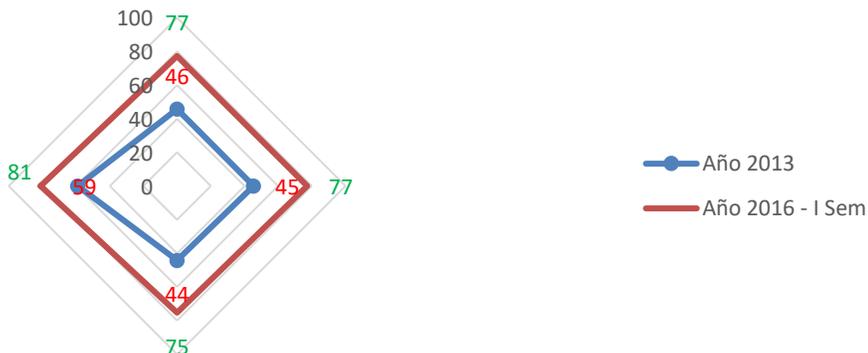
Como afirman los representantes de las empresas en entrevistas semi estructuradas, esta sub área mostró avances significativos debido a que todas las organizaciones llevaron a cabo un proceso de entrenamiento y capacitación centralizado sobre el pensamiento estratégico. Al final del proceso cada una de las organizaciones desarrolló un proceso de reflexión entre sus miembros que concluyó con la declaración de su pensamiento estratégico.

Es muy importante que las organizaciones mantengan clara su visión estratégica en todos sus niveles. Ello se puede fomentar mediante los procesos socio organizativos, donde los miembros realizan prácticas de refrescamiento de su pensamiento estético: evaluando constantemente las oportunidades de mercado, analizando las opciones de alianza que creen e incrementen valor y estudiando constantemente el entorno donde se desarrolla el negocio.

#### Sub área 2.2: Líneas Estratégicas Empresariales Específicas

Esta sub área que pertenece a la Orientación Estratégica Empresarial y contiene cuatro indicadores. Su puntaje se encontraba bajo en la evaluación inicial y todos superaron los 70 puntos requerido, para la aprobación. En general el promedio paso de 49 a 78 puntos, con un incremento del 59%. Considerándose un área con un promedio alto (ver gráfico 13 y tabla 10).

Gráfico 13 sub área 2.2: Líneas Estratégicas Empresariales Específicas



**Tabla 10: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 2.2: Líneas Estratégicas Empresariales Específicas**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
Sub área 2.2: Líneas Estratégicas Empresariales Específicas	49	78
2.2.1 Líneas estratégicas empresariales específicas	46	77
2.2.2 Integran producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera	45	77
2.2.3 Son conocidas y aplicadas por todos	44	75
2.2.4 Se mantienen para nuevos directivos o personal gerencial	59	81

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

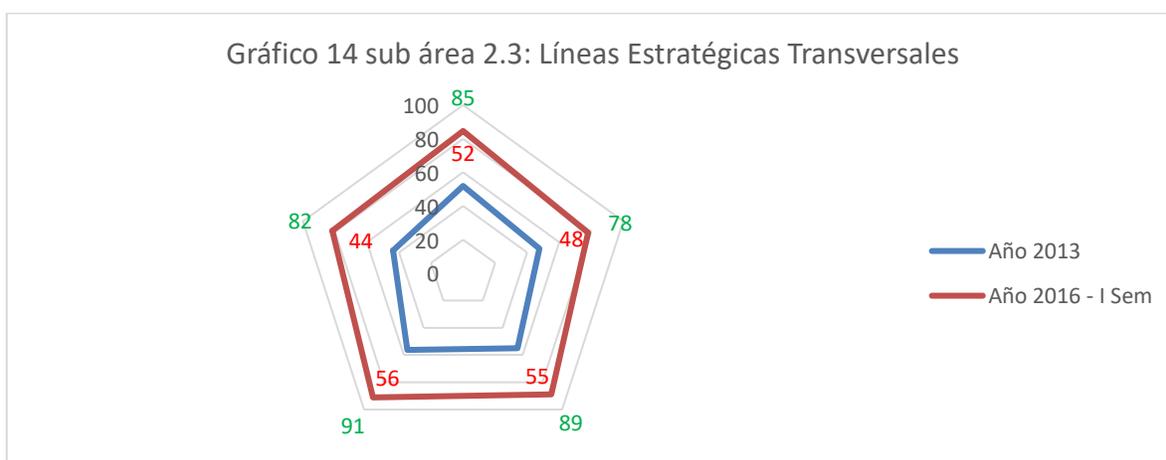
Gottret y otros (2011) expresan que las líneas estratégicas empresariales integran aspectos de producción, mercadeo y gestión empresarial y financiera para responder de manera rentable al negocio de la empresa; para lograr cumplimiento de la visión en la empresa asociativa rural.

En las organizaciones, según entrevista semi estructurada, este proceso formó parte del fortalecimiento del pensamiento estratégico, por lo que las líneas estratégicas empresariales específicas son parte medular de la planificación. A través de los procesos socio organizativos, constantemente evalúan el desempeño de las áreas vinculadas a la producción, mercadeo, crédito y otros servicios importantes de la organización y analizan su vinculación con la visión y misión de la empresa.

Las empresas asociativas rurales deben tomar como práctica la revisión del cumplimiento de las metas determinadas durante la definición del su plan estratégico. Ello se hace de forma constante para mantener claridad sobre lo que persiguen estratégicamente. Asimismo, esta práctica garantiza que los nuevos integrantes de los órganos de dirección y operativos se orienten a las metas previamente definidas.

### Sub área 2.3: Líneas Estratégicas Transversales

Esta sub área que pertenece a la Orientación Estratégica Empresarial y contiene cinco indicadores Su puntaje se encontraba bajo en la evaluación inicial y todos superaron los 70 puntos requerido, para la aprobación. En general el promedio pasó de 51 a 85 puntos, con un incremento del 66.7 %. Considerándose un área con un promedio alto (ver gráfico 14 y tabla 11).



**Tabla 11: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 2.3: Líneas Estratégicas Transversales**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
Sub área 2.3: Líneas Estratégicas Transversales	51	85
2.3.1 Cuenta con líneas estrategias específicas	52	85
2.3.2 Son conocidas y aplicadas	48	78
2.3.3 Aseguran el acceso equitativo a los servicios	55	89
2.3.4 Permiten el acceso equitativo a los espacios de participación y toma de decisión	56	91
2.3.5 Cumplen con los estándares sociales y ambientales que requieren sus mercados	44	82

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gottret y otros (2011) afirman que las líneas estratégicas transversales están relacionadas con aspectos de equidad de género, responsabilidad social empresarial y manejo sostenible de los recursos naturales. Este tipo de estrategias aseguran el acceso equitativo de todos los miembros de la organización en los espacios de participación y toma de decisiones lo que asegura su sostenibilidad.

Al igual que en las líneas estratégicas empresariales específicas, según las entrevistas semi estructuradas, las líneas estratégicas transversales también formaron parte integral durante los ejercicios de pensamiento estratégico en las organizaciones estudiadas.

#### Sub área 2.4: Plan de Negocios

Esta sub área pertenece a la Orientación Estratégica Empresarial y contiene cinco indicadores. Su puntaje se encontraba bajo en la evaluación inicial y todos superaron los 70 puntos requerido, para la aprobación. En general el promedio paso de 36 a 85 puntos, con un incremento del 136%. Considerándose una de las áreas con promedio más alto (ver gráfico 15 y tabla 12).

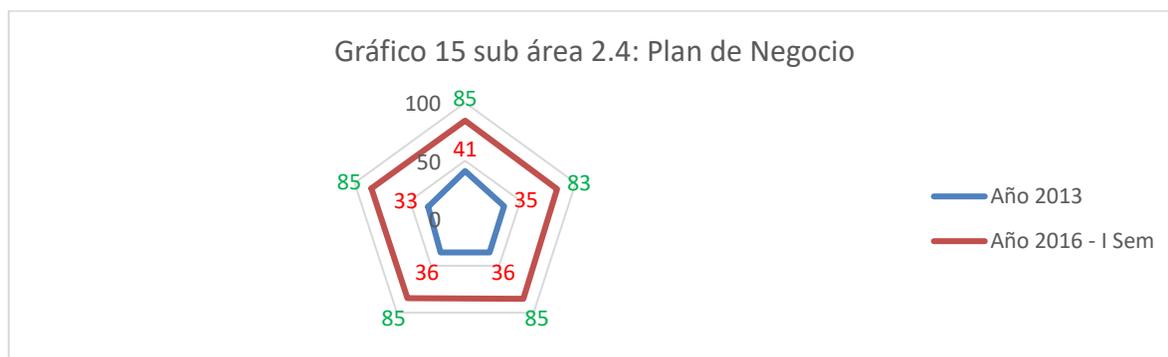


Tabla 12: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 2.4: Plan de Negocios.		
Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
Sub área 2.4: Plan de negocios	36	85
2.4.1 Cuenta con plan de negocio que se implementa	41	85
2.4.2 Especifica segmentos de mercado, canales de comercialización y alianzas	35	83

2.4.3 Incluye análisis de factibilidad económica, social y ambiental	36	85
2.4.4 La organización incluye acciones para implementarlo	36	85
2.4.5 Fue desarrollado con participación equitativa y consciente	33	85

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Castañeda (2005) expone que para que un plan de negocio se convierta en resultados debe ser desarrollado de forma participativa, exponer claramente su viabilidad de mercado, analizar su rentabilidad y tener un plan específico.

Conforme revisión documental, el proceso de formación de las organizaciones incluyó la elaboración de planes de negocio de manera participativa. Cada organización participante elaboró su plan de negocio con acompañamiento técnico del proyecto. Las mejores propuestas fueron sometidas a financiamiento, dando como resultado inversiones y actividades vinculadas a la producción y comercialización. Ello permitió dar saltos cualitativos a las organizaciones porque se convirtieron en productoras y procesadoras de productos lácteos, comercializadoras de carne, maquiladores de vegetales y acopiadoras de granos.

Es clave que las empresas asociativas rurales revisen constantemente sus planes de inversión y mantengan actualizados sus planes de negocio. Ello les permitirá mayor efectividad en las actividades que realizan tomando en cuenta los cambios en el mercado, la capacidad productiva de la empresa, la innovación y la viabilidad financiera que garantice la rentabilidad en sus actividades económicas.

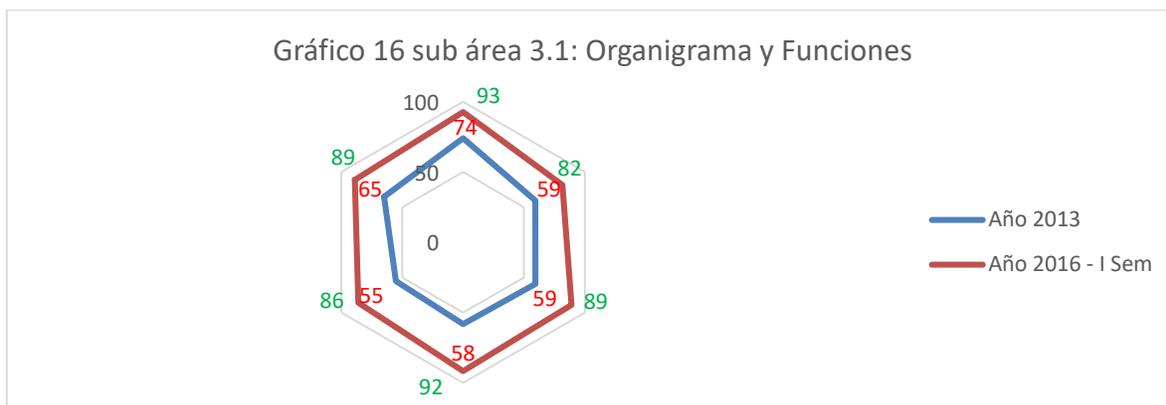
En cumplimiento del segundo objetivo, se encontraron los siguientes resultados:

### Área 3: Estructura Organizativa y Funcionalidad

#### Sub área 3.1: Organigrama y Funciones

La sub área: 3.1 Organigrama y Funciones, pertenece al área Estructura Organizativa y Funcionalidad y contiene seis indicadores. Su puntaje en la mayoría se encontraba bajo en la evaluación inicial, a excepción del indicador: 3.1.1 Definido y cuenta con los órganos completos, que tenía un puntaje de 74. Después el resto

de indicadores bajos superaron los 70 puntos requeridos para la aprobación, en la evaluación final. En general el promedio pasó de 62 a 89 puntos, con un incremento del 43.5%. Considerándose una de las áreas con promedio más alto (ver gráfico 16 y tabla 13).



**Tabla 13: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 3.1: Organigrama y Funciones.**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
Sub área 3.1: Organigrama y Funciones	62	89
3.1.1 Definido y cuenta con los órganos completos	74	93
3.1.2 Manual de funciones, procedimientos y políticas, y se implementa	59	82
3.1.3 Apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales	59	89
3.1.4 El personal tiene puestos de toma de decisión y representación en diferentes funciones	58	92
3.1.5 Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidos y se aplican	55	86
3.1.6 Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidos y son cumplidos	65	89

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

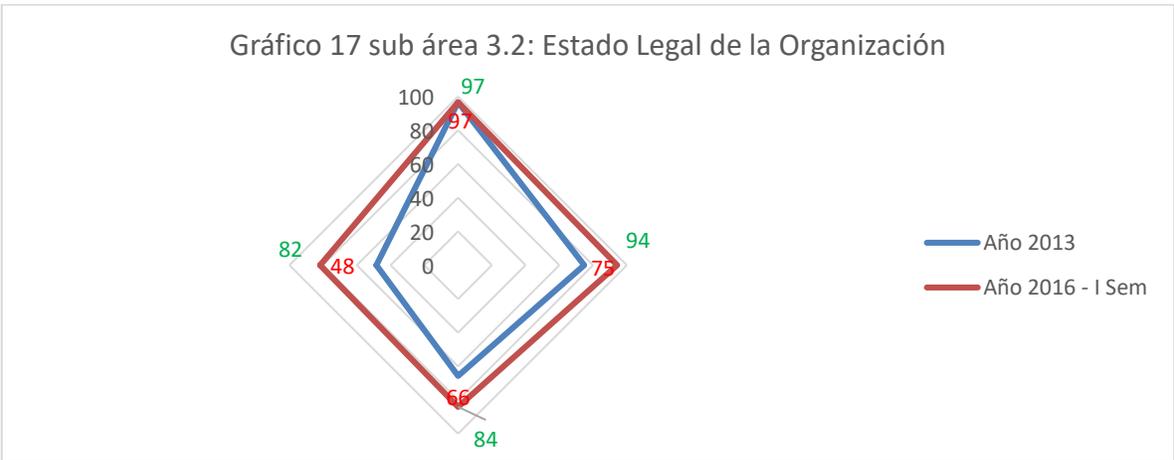
Según Hernández (2007), el organigrama es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles y en los diversos departamentos de la empresa. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la autoridad y de la división especializada del trabajo por niveles jerárquicos.

En base a entrevista semi estructurada, las organizaciones participantes del proyecto recibieron asistencia técnica para le mejora de sus estructuras organizacionales, redacción y actualización de sus manuales para manejo de personal. Así mismo, el personal y los órganos de dirección recibieron constantes capacitaciones sobre sus roles y funciones.

Es de mucha importancia que los organigramas estén claramente definidos, completos y con sus respectivas fichas de cargo, tanto para órganos de dirección como personal operativo. También el organigrama debe sustentarse en las políticas y procedimientos de la organización, las cuales deben mantenerse actualizadas de acuerdo a los cambios que se van experimentando.

Sub área 3.2: Estado Legal de la Organización

La sub área 3.2: Estado Legal de la Organización, pertenece al área Estructura Organizativa y Funcionalidad y contiene cuatro indicadores. Sus puntajes en la mayoría se encontraban por encima de 70 puntos en la evaluación inicial; solamente los indicadores 3.2.1 Socios conocen estatutos y políticas internas y 3.2.2 Estatutos incluyen política de género y de responsabilidad social empresarial, se encontraban bajos. Sin embargo, aumentó el promedio general, pasando de 71 a 90 puntos, con un incremento del 26.7%. Esta área es la que tiene el puntaje promedio más alto (ver gráfico 17 y tabla 14).



<b>Tabla 14: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 3.2: Estado Legal de la Organización</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Evaluación inicial Año 2013</b>	<b>Evaluación final Año 2016</b>
<b>Sub área 3.2: Estado Legal de la Organización</b>	71	90
3.2.1 Esta legalmente constituida	97	97
3.2.2 Cumple compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional	75	94
3.2.3 Socios conocen estatutos y políticas internas	66	84
3.2.4 Estatutos incluyen política de género y de responsabilidad social empresarial.	48	82

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

López (2013) declara que el estado legal de una organización está vinculado a su personería jurídica la cual es “aquella por la que se reconoce a una persona, entidad, asociación, capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generen plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros...”

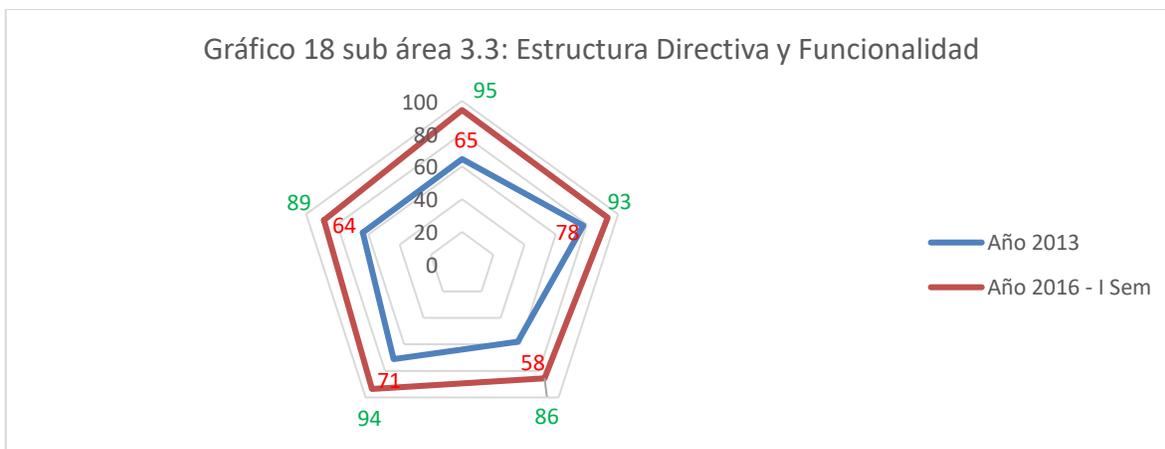
Conforme a las entrevistas semi estructuradas, las organizaciones evaluadas fueron acompañadas en los procesos de actualización legal, cierres fiscales para presentar informes a la Administración de Rentas y reportes del personal asalariado ante el Instituto de Seguridad Social. También se capacitaron a los miembros de la organización para el uso de sus estatutos y reglamentos.

Mantener el estado legal de las organizaciones en un requerimiento importante para sostener su vigencia y cumplir con todas las obligaciones de ley. Las empresas asociativas rurales deben aprovechar el apoyo brindado por instituciones del sector público, las cuales, en muchos casos, brindan servicios de asistencia técnica y asesoría legal de forma gratuita.

### Sub área 3.3: Estructura Directiva y Funcionalidad

La sub área 3.3: Estructura Directiva y Funcionalidad, pertenece al área Estructura Organizativa y Funcionalidad y contiene cinco indicadores, de los cuales, dos estaban con un puntaje mayor de 70 puntos en la evaluación inicial. Sin embargo, aumentó el promedio general, pasando de 67 a 91 puntos, con un

incremento del 35.8%. Esta área también tiene un puntaje promedio alto (ver gráfico 18 y tabla 15).



**Tabla 15: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 3.3: Estructura Directiva y Funcionalidad**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 3.3: Estructura Directiva y Funcionalidad</i>	67	91
3.3.1 Cuenta con órganos directivos completos y participan equitativamente	65	95
3.3.2 Se reúnen para analizar la situación de la organización y tomar decisiones	78	93
3.3.3 Toman decisiones en base a Plan Estratégico	58	86
3.3.4 Ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por la asamblea de socios y reuniones de los órganos directivos	71	94
3.3.5 Dan seguimiento a implementación de decisiones estratégicas, planes y políticas	64	89

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

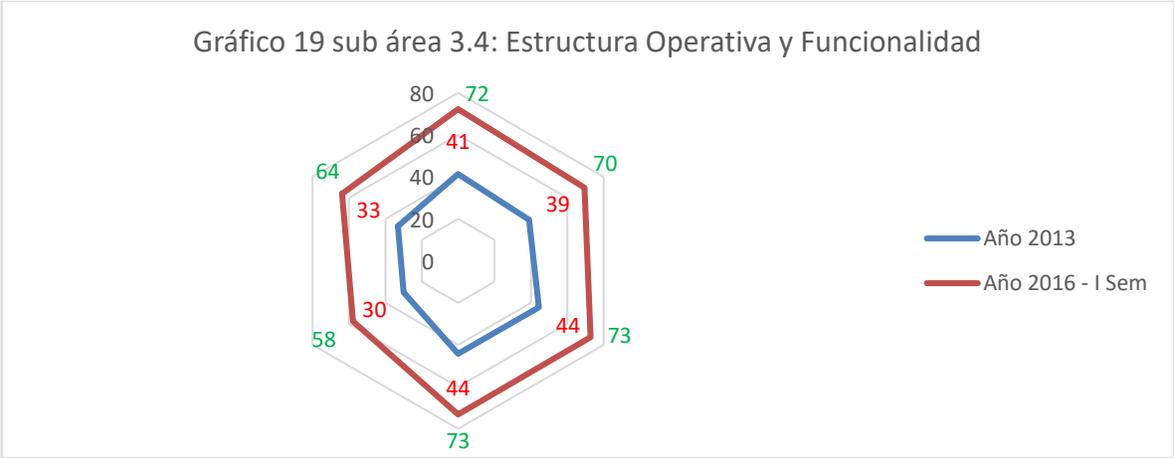
La ley 499, ley de cooperativas de Nicaragua contemplan una Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Educación y órganos de apoyo como parte de las estructuras directivas de una cooperativa. La ley 147 expone que las asociaciones sin fines de lucro, la estructura es similar; no obstante, “elegirán sus máximas autoridades de conformidad con la escritura de constitución y con sus estatutos”.

Según entrevista semi estructurada, durante los tres años del proyecto se promovieron la implementación de procesos socio organizativos que permitieran mayor participación y representatividad en las organizaciones. Ello permitió que los órganos de dirección realizaran una rotación sana e involucraran a mujeres en cargos de dirección. Asimismo, llevaron a cabo reuniones de órganos de dirección de acuerdo con sus estatutos y reglamentos.

Los procesos socio organizativos como asambleas, reuniones de órganos de dirección, reuniones extraordinarias, son espacios que garantizan la solides de las estructuras directivas. Las empresas asociativas rurales deben enfatizar en mantener los procesos con la mayor constancia posible y con la inclusión de todas las personas integrantes de los diferentes órganos.

**Sub área 3.4: Estructura Operativa y Funcionalidad**

La sub área 3.4: Estructura Operativa y Funcionalidad, pertenece al área Estructura Organizativa y Funcionalidad y contiene seis indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumentó en un 79.5% el promedio general, pasando de 39 a 70 puntos. Esta área aún se considera que tiene el puntaje promedio bajo; ósea está en el límite de 70 puntos (ver gráfico 19 y tabla 16).



<b>Tabla 16: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 3.4: Estructura Operativa y Funcionalidad</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Evaluación inicial Año 2013</b>	<b>Evaluación final Año 2016</b>
<i>Sub área 3.4: Estructura Operativa y Funcionalidad</i>	39	70
3.4.1 Cuenta con áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias	41	72
3.4.2 Cuentan con el personal suficiente que reciben salario acorde a sus responsabilidades	39	70
3.4.3 Cuentan con seguridad laboral y oportunidades de promoción	44	73
3.4.4 Personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos	44	73
3.4.5 El plan operativo cuenta con el presupuesto para su implementación, y se les da el seguimiento para asegurar el cumplimiento con las metas	30	58
3.4.6 Realiza evaluaciones periódicas del personal	33	64

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

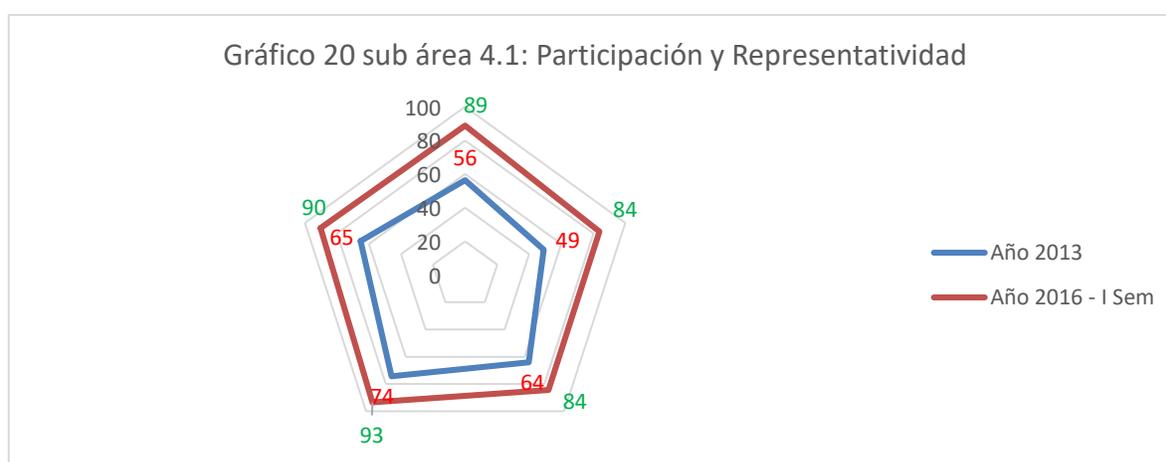
Meyer (1995) define la estructura operativa de una organización como “el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo común... Comprende la división del trabajo, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad. El mismo autor manifiesta que” se debe evaluar la estructura para ver si facilita u obstaculiza el movimiento hacia la misión y las metas.

En esta sub área se puede observar que los puntajes apenas alcanzan el mínimo en cuatro de sus indicadores. En los indicadores 3.4.5 y 3.4.6 se mostraron avances, pero no se logra el puntaje deseado. En opinión del investigador, una razón puede ser que la mayor parte de las organizaciones son pequeñas (53% de ellas aglutinan menos de 100 miembros) y sus servicios no logran cubrir los costos operativos suficientes para mantener una estructura operativa completa, funcional y con oportunidades de crecimiento.

## Área 4: Procesos Socio Organizativos

### Sub área 4.1: Participación y Representatividad

La sub área Participación y Representatividad, pertenece a la cuarta área de Fortalecimiento de los Procesos Organizativos y contiene cinco indicadores, todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. A excepción del indicador 4.1.1: Procesos de toma de decisión transparentes, y las decisiones se toman de forma colegiada, que tiene 74 puntos. En la evaluación final La sub área Participación y Representatividad, aumentó el promedio general en un 42%, pasando de 62 en evaluación inicial a 88 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 20 y tabla 17).



**Tabla 17: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 4.1 Participación y Representatividad.**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 4: Participación y Representatividad</i>	62	88
4.1.1. Mecanismos de participación y representatividad efectivos	56	89
4.1.2. Balance de género en los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos	49	84
4.1.3. Intereses y problemáticas están representados apropiadamente	64	84
4.1.4. Procesos de toma de decisión transparentes, y las decisiones se toman de forma colegiada	74	93

4.1.5. Decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz entre todos	65	90
--	----	----

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gutiérrez y otros (2011) manifiestan que la participación es un proceso por cual sus miembros influyen y toman parte para definir prioridades, las políticas, acceso a los bienes y servicios comunes.

De acuerdo a entrevistas semi estructuradas, durante los tres años evaluados las organizaciones se sometieron a procesos (asambleas y reuniones de órganos de dirección) con altos niveles de participación que permitió mayor apropiación de parte de sus miembros. En estos procesos se fomentó el respeto de los reglamentos internos y el relevo de cargos directivos.

Para el desarrollo de los procesos socio organizativos es de vital importancia que las organizaciones cuenten con un plan anual con su respectivo presupuesto. En la medida que a estas actividades se asignen tiempo y presupuesto, los niveles de participación serán alto y creará las condiciones para garantizar democracia y representatividad en todos los procesos vinculados al quehacer organizativo.

#### Sub área 4.2: Liderazgo y Transparencia

La sub área Liderazgo y Transparencia, pertenece a la cuarta área de Fortalecimiento de los Procesos Organizativos y contiene seis indicadores, tres menores a 70 puntos y los otros tres, por encima de los 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, aumento en un 25.3% el promedio general, pasando de 75 en evaluación inicial a 94 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 21 y tabla 18).

Gráfico 21 sub área 4.2: Liderazgo y Transparencia



**Tabla 18: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 4.2 Liderazgo y Transparencia**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 4.2: Liderazgo y Transparencia</i>	75	94
4.2.1. El liderazgo se promueve equitativamente	68	92
4.2.2. Se participa en formación y existe capacidades para el desarrollo de funciones	61	93
4.2.3. Hay transparencia y resultados positivos y tangibles que motiva a los miembros	68	90
4.2.4. El liderazgo legitimado por miembros y aliados externos	86	98
4.2.5. Rotación sana de líderes y proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo	76	96
4.2.6. Manejo financiero responsable y transparente	85	98

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

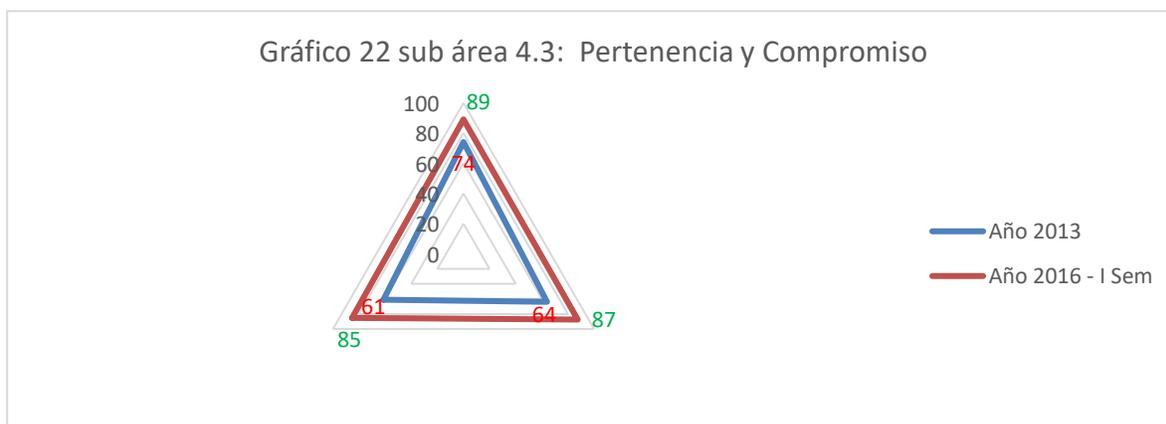
Gottret y otros (2011) aseveran que el liderazgo y transparencia también deben incluir procesos de formación y capacidades; transparencia y resultados positivos y tangibles; legitimación del liderazgo de la organización por sus socios, socias y aliados externos; rotación sana de líderes y directivos acompañado de un proceso de desarrollo de capacidades para relevo del liderazgo; y sentimiento de representación por parte de los miembros que les motiva a cumplir con todos los compromisos adquiridos con ésta.

Conforme a entrevista semi estructurada, al igual que en el área de Participación y Representatividad, las organizaciones avanzan con buenos resultados la sub área liderazgo y transparencia. Ello debido a la alta aceptación de los líderes en impulsar procesos socio organizativos incluyentes. Los órganos de dirección comparten los

resultados con sus miembros, brindan mayor apertura para el diálogo y se dan procesos de retroalimentación donde se intercambian los diferentes puntos de vista relacionados con la gestión socio organizativa.

#### Sub área 4.3: Pertenencia y Compromiso

La sub área Pertenencia y Compromiso, pertenece a la cuarta área de Fortalecimiento de los Procesos Organizativos y contiene tres indicadores, de los cuales dos son menores a 70 puntos y uno por encima de los 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, la sub área Pertenencia y Compromiso, aumentó en un 32% el promedio general, pasando de 66 en evaluación inicial a 87 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 22 y tabla 19).



**Tabla 19: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 4.3 Pertenencia y Compromiso**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 4.3: Pertenencia y Compromiso</i>	66	87
4.3.1. Conciencia que la organización les pertenece, hay claridad sobre las ventajas de estar organizados	74	89
4.3.2. Miembros se identifican y participan activamente en procesos organizativos	64	87
4.3.3. Miembros se sienten representados en su organización y cumplen con sus compromisos	61	85

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gutiérrez y otros (2011) afirman que los miembros de empresa asociativa rural manifiestan pertenencia y compromiso cuando muestran gran motivación ya que están apropiados y ponen en práctica los principios y la filosofía de los procesos organizativos. Además, conocen y cumplen con las normas, reglamentos y estatutos establecidos por el colectivo.

La Pertenencia y Compromiso es otra área vinculada a los procesos de fortalecimiento socio organizativo impulsados durante los tres años de intervención de proyecto. Al final de la evaluación se nota que los miembros muestran su alto nivel de conocimiento sobre el quehacer de su organización.

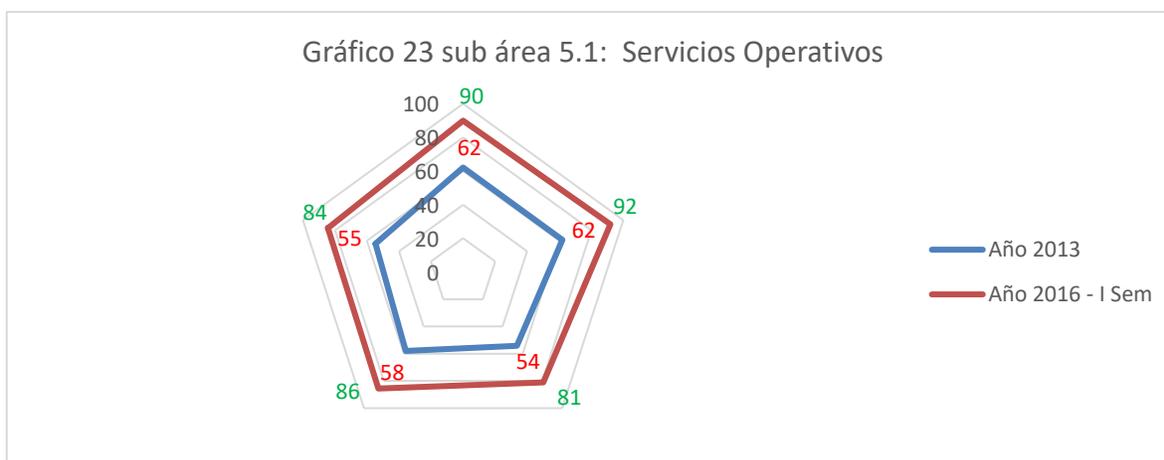
De la misma manera, conforme a entrevistas semi estructuradas, los miembros de las organizaciones tienen alto interés en asistir a los diferentes eventos vinculados con los procesos socio organizativos como las Asambleas, reuniones de órganos de dirección y capacitaciones sobre diversos temas organizativos y empresariales impulsados desde su organización.

En cumplimiento del tercer objetivo, se encontraron los siguientes resultados:

#### Área 5: Gestión de los Servicios

##### Sub área 5.1: Servicios Operativos

La sub área Servicios Operativos, pertenece a la quinta área de Servicios Ofrecidos por las Organizaciones y contiene cinco indicadores todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final, esta sub área aumento en un 50% el promedio general, pasando de 58 en evaluación inicial a 87 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene un puntaje alto (ver gráfico 23 y tabla 20).



**Tabla 20: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 5.1 Servicios Operativos**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área: 5.1 Servicios Operativos</i>	58	87
5.1.1. Se ofrecen equitativamente	62	90
5.1.2. Son pertinentes y claves para su desarrollo de los miembros	62	92
5.1.3. Tienen cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados	54	81
5.1.4. Competitividad de los servicios en términos de costo y calidad	58	86
5.1.5. Miembros los pagan y acceden de manera eficaz y rentable	55	84

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gottret y otros (2011) manifiestan que “Los servicios operativos incluyen aquellos que son necesarios para los procesos productivos, de procesamiento y comercialización, hasta que el producto llega al consumidor final”.

La mejora en esta área, revisión documental, se atribuye a la dinamización de las actividades de las organizaciones mediante inversiones en centros de acopio y procesamiento de productos agropecuarios. Se realizaron construcciones de centros de procesamiento de lácteos con sus respectivos equipos y centros de producción de hortalizas con la tecnología de agricultura protegida. Notablemente, estas inversiones fueron realizadas en grupos de mujeres, dándoles la oportunidad de gestionar la producción para mercados específicos.

Al contar con infraestructura y equipamientos, las organizaciones incrementaron la oferta de sus productos con valor agregado, de calidad y de manera constante para el mercado. Con esto también se acompañan otros servicios como transporte, almacenamiento, las que constituyen una manifestación de economía de arrastre originada por una inversión específica. De esta forma se dinamizan todas las actividades económicas en sus comunidades, ofreciendo empleos y contribuyendo a la generación de ingresos para las familias.

Sub área 5.2: Servicios Técnicos y Empresariales

La sub área Servicios Técnicos y Empresariales, pertenece a la quinta área de Servicios Ofrecidos por las Organizaciones y contiene cinco indicadores todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumentó en un 97.3% el promedio general, pasando de 38 en evaluación inicial a 75 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 24 y tabla 21).

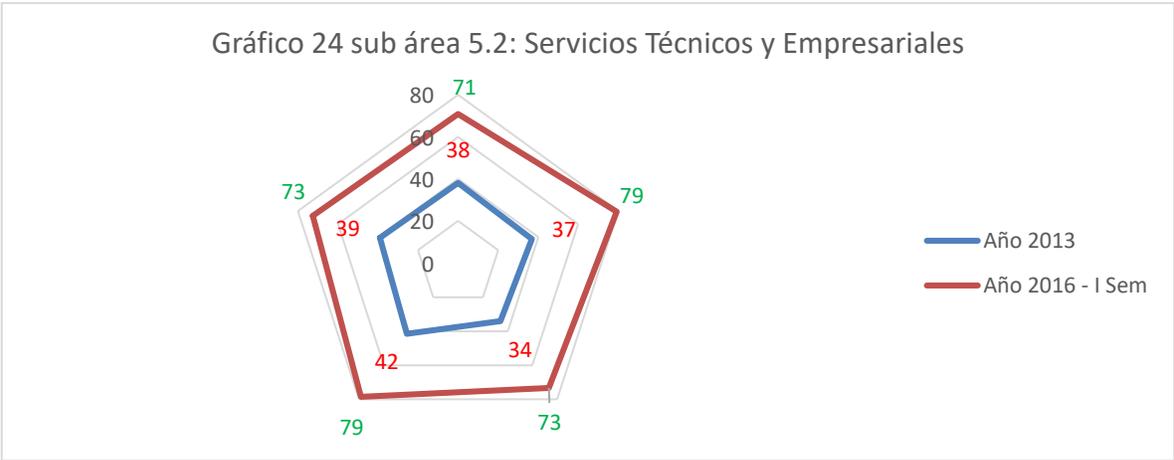


Tabla 21: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 5.2 Servicios Técnicos y Empresariales		
Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área: 5.2 Servicios Técnicos y Empresariales</i>	38	75
5.2.1. Se ofrecen/canalizan en diferentes áreas, incluyendo el tema de género	38	71
5.2.2. Son pertinentes, relevantes y claves para el desarrollo de los miembros	37	79

5.2.3. Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados	34	73
5.2.4. Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad	42	79
5.2.5. Miembros pagan y acceden a ellos eficaz y rentablemente	39	73

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gottret y otros (2011) explican que los servicios técnicos 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 incluyen la asistencia técnica las asesorías empresariales, así como las capacitaciones y el entrenamiento del recurso humano.

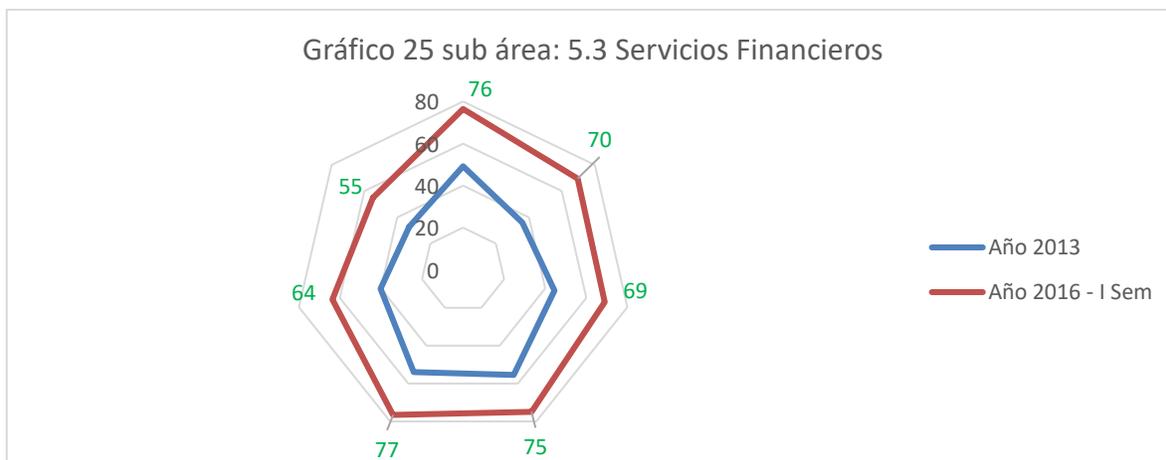
Conforme entrevistas semi estructuradas, los servicios técnicos empresariales, en la mayoría de los casos, no son facilitados directamente por las organizaciones. Estos son canalizados a través de otros actores como servicios de apoyo vinculado a un producto. Tal es el ejemplo de las empresas comerciales de fertilizantes e insumos agrícolas. Estas apoyan con servicios técnicos a los miembros de las organizaciones con el objetivo de incrementar las ventas de sus productos.

También las organizaciones no gubernamentales brindan este tipo de servicio, con la diferencia que su finalidad es apoyar el desarrollo de las organizaciones de productores y sus miembros, tal es el caso del proyecto PROGRESA implementado con las organizaciones analizadas en este estudio. Asimismo, existen empresas especializadas en aspectos de mercado; por ejemplo, APEN brinda apoyo para fortalecer las capacidades de las organizaciones en inteligencia de Mercados y CEI facilita información relacionada con mercados, exportaciones y promoción de la inversión extranjera.

### Sub área 5.3: Servicios Financieros

La sub área 5.3 Servicios Financieros, pertenece a la quinta área de Servicios Ofrecidos por las Organizaciones y contiene siete indicadores todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumentó en un 55.6% el

promedio general, pasando de 45 en evaluación inicial a 70 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 25 y tabla 22).



**Tabla 22: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 5.3 Servicios Financieros**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área 5.3: Servicios Financieros</i>	45	70
5.3.1. Miembros acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa	49	76
5.3.2. Miembros reciben capacitación en manejo responsable del crédito	36	70
5.3.3. Tienen buena cobertura y son oportunos, para lo que la organización cuenta con recursos propios e intermedia recursos externos	45	69
5.3.4. Montos y plazos de los créditos están acordes con las necesidades de sus miembros	55	75
5.3.5. Pagan por ellos, ya que se ofrece a tasas de interés competitivas en relación con otros proveedores, y con la misma o mayor calidad	54	77
5.3.6. Aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver su efectividad	40	64
5.3.7. Existen productos financieros específicos para mujeres	33	55

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gottret y otros (2011) expresan que los 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, estos 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, factoring, leasing, manejo de cuentas en bolsa para realizar transacciones comerciales, entre otros”.

Conforme revisión documental, no todas organizaciones estudiadas facilitan servicios financieros a sus miembros. Este es el caso de las asociaciones de ganaderos, que su principal giro es la incidencia gremial en el sector ganadero y compras en volumen para reducir costos. De las que sí facilitan estos servicios, unas pocas ofrecen servicios adicionales al crédito. Solo cooperativas como 20 de Abril, La Unión, Santiago, Sacaclí ofrecen servicios de ahorro, capitalización y transferencia de remesas. Por tal razón esta sub área no logra alcanzar puntajes satisfactorios en sus indicadores.

Se recomienda a las organizaciones mejorar su gestión de los servicios financieros. Esta es una limitante que disminuye las oportunidades para acceder a fuentes de crédito externo. En la actualidad las instituciones de intermediación financiera, para otorgar un crédito a una empresa asociativa rural, ponen mucha atención en la eficiencia de la administración de la cartera; incluso, es más importante que las garantías prendarias e hipotecarias. Por tal razón, las organizaciones deben suplantar herramientas y prácticas para la administración de riesgos basados medición de indicadores.

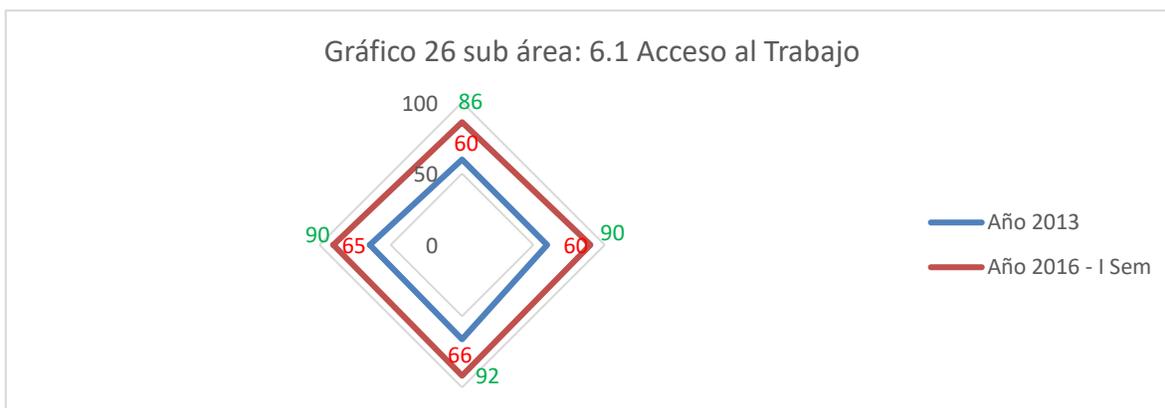
En cumplimiento del cuarto objetivo, se encontraron los siguientes resultados:

### Área 6: Equidad de Género

#### Sub área 6.1: Acceso al Trabajo

La sub área Acceso al Trabajo, pertenece a la sexta área Equidad de Género y contiene cuatro indicadores todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumentó en un 42.9% el promedio general, pasando de 63 en

evaluación inicial a 90 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 26 y tabla 23).



**Tabla 23: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 6.1 Acceso al Trabajo**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
Sub área: 6.1. Acceso al Trabajo	63	90
6.1.1. El trabajo distribuido en forma equitativa de acuerdo a capacidades de los miembros	60	86
6.1.2. Miembros tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo	60	90
6.1.3. La remuneración se hace con base a puesto desempeñado y aptitudes, no con base a su género	66	92
6.1.4. La participación laboral es visibilizada y valorada independientemente del género	65	90

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Según Gottret y otros (2011) para evaluar el acceso al trabajo bajo el enfoque de equidad de género, una empresa asociativa rural debe: distribuir el trabajo productivo, organizativo y de gestión de forma equitativa y de acuerdo a las capacidades y potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres; existe igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo, independientemente del sexo y edad, la remuneración del trabajo se hace en base al puesto

desempeñado y aptitudes de la persona y la participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma.

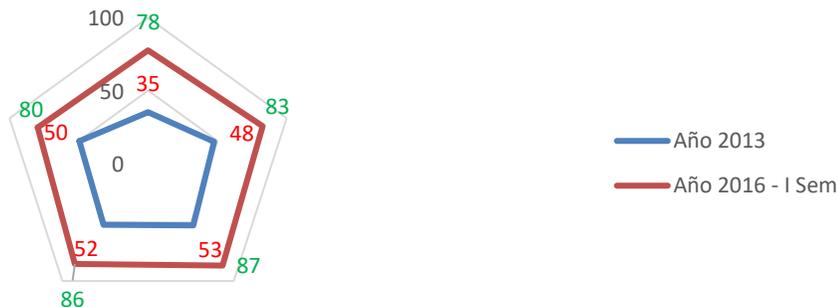
A partir de entrevista semi estructurada, durante los años de implementación de proyecto, las organizaciones se sometieron a un proceso de sensibilización y revisión de la forma en que el trabajo de las personas se gestionaba. Se realizaron ajustes en las funciones y se mejoraron los sistemas de remuneración de manera que las diferencias no fueran tan marcadas entre hombres y mujeres. Se incorporaron dentro de sus políticas de género normativas que procuraban eliminar las diferencias por sexo, las cuales están siendo aplicadas para nuevos ingresos laborales.

Es una realidad que los esfuerzos de las organizaciones para dar mayor participación a las mujeres han dado muchos resultados. Por ejemplo, más mujeres tienen cargos de alto liderazgo como presidentas, gerentes, responsables de comercialización o crédito. Sin embargo, es importante que registren el impacto de la productividad generada por las mujeres y lo informen públicamente. Esto les ayudará a perfilarse como organizaciones socialmente responsables, siendo un sello institucional que les permite atraer clientes, recursos humanos con mayores capacidades, mejores relaciones con otras organizaciones y el sector público, etc.

#### Sub área 6.2: Acceso al Fortalecimiento de Capacidades

La sub área Acceso al Fortalecimiento de Capacidades, pertenece a la sexta área de Equidad de Género y contiene cinco indicadores todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumentó en un 74.5% el promedio general, pasando de 47 en evaluación inicial a 82 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 27 y tabla 24).

Gráfico 27 sub área 6.2: Acceso al Fortalecimiento de Capacidades



**Tabla 24: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 6.2 Acceso al Fortalecimiento de Capacidades**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área: 6.2 Acceso al Fortalecimiento de Capacidades</i>	47	82
6.2.1. Se cuenta con plan de capacitación donde hay acceso independientemente al género	35	78
6.2.2. Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindados en modalidades que permiten participación de mujeres	48	83
6.2.3. Oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones sea puesto en práctica	53	87
6.2.4. Desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización	52	86
6.2.5. Desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que haya participación en intercambio de experiencias	50	80

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gottret y otros (2011) afirman que para que en una empresa asociativa rural pueda existir acceso al fortalecimiento de capacidades debe contar con: un plan de fortalecimiento de capacidades en igualdad de condiciones; las capacitaciones y asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres; brinda oportunidad para que lo aprendido sea puesto en práctica; contribuye a fortalecer la cooperación y equidad en la organización; y fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones.

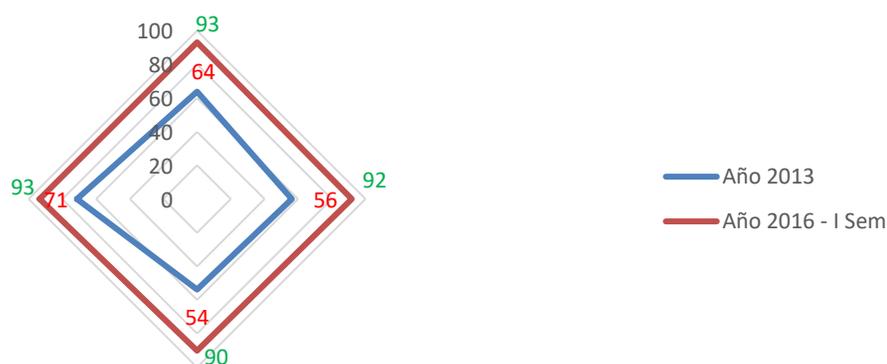
En la revisión documental se observa que a lo largo de los tres años de implementación del proyecto se procuró que los planes, mecanismos y presupuestos fueran incluyentes de mujeres. Se conformaron grupos de mujeres, quienes recibieron formación en temas técnicos organizativos y empresariales vinculados a las cadenas de hortalizas, acopio, transformación y comercialización de leche y sus derivados. Ello les permitió tener un papel más protagónico que fomentó el liderazgo en sus comunidades.

La formación de capacidades debe ser una actividad permanente en las organizaciones asociativas rurales. Estas deben hacer un esfuerzo para incluir fondos para la mejora de las capacidades de los miembros, incluyendo partidas iguales a hombres y mujeres. La formación de capacidades debe incluir: estudio de los estatutos, reglamentos, políticas, procedimientos, cursos de formación y profesionalización. Además de ser un incentivo para los miembros, mejorará los niveles de productividad de la organización y los ingresos para sus integrantes, teniendo impacto en su desarrollo organizativo y empresarial.

#### Sub área 6.3: Liderazgo y Participación de la Mujer

La sub área Liderazgo y Participación de la Mujer, pertenece a la sexta área Equidad de Género y contiene cuatro indicadores todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumentó en un 50.8% el promedio general, pasando de 61 en evaluación inicial a 92 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto (ver gráfico 28 y tabla 25).

Gráfico 28 sub área 6.3: Liderazgo y Participación de la Mujer



**Tabla 25: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 6.3 Liderazgo y Participación de la Mujer**

Indicador	Evaluación inicial Año 2013	Evaluación final Año 2016
<i>Sub área: 6.3 Liderazgo y Participación de la Mujer</i>	61	92
6.3.1. Se promueve participación equitativa	64	93
6.3.2. Equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad	56	92
6.3.3. Representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades	54	90
6.3.4. Elecciones de cargos de dirección es en horarios que permiten participación de la mujer	71	93

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

Gottret y otros (2011) manifiestan que el liderazgo y participación de la mujer es implementado bajo las siguientes condiciones: la empresa asociativa rural promueve la participación equitativa; se vela porque en sus estructuras directivas exista equilibrio en la participación; asegura que se asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades; y las elecciones de cargos de dirección se realiza en horarios que permiten la participación activa de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisiones.

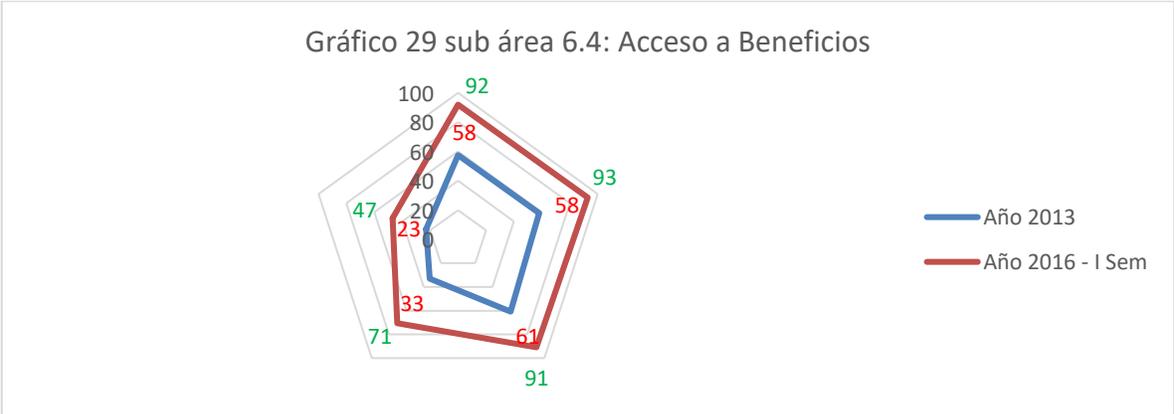
Como afirman en las entrevistas semi estructuradas, el liderazgo y participación de la mujer se manifestó a través de los procesos socio organizativos como asambleas y reuniones de órganos de dirección. En la evaluación inicial

muchas organizaciones componían sus estructuras solo con hombres. Otras tenían una limitada participación de las mujeres, lo que resultaba en decisiones que solo favorecía los intereses de los hombres.

Las inversiones realizadas por organizaciones de apoyo mediante sus proyectos dirigidos a fortalecer el enfoque de género promueven la inclusión de las mujeres en las estructuras de dirección. Estas logran posicionarse en cargos de mayor importancia, tales como: presidentes, vice presidentes o gerentes. Es muy relevante que acompañamientos de este tipo se mantengan, dado que favorecen mayor equidad y equilibrio en el liderazgo organizativo y empresarial.

Sub área 6.4: Acceso a Beneficios

La sub área Acceso a Beneficios, pertenece a la sexta área Equidad de Género y contiene cinco indicadores todos menores a 70 puntos en la evaluación inicial. En la evaluación final aumentó en un 50.8% el promedio general, pasando de 48 en evaluación inicial a 79 puntos en evaluación final. Esta área se considera que tiene el puntaje alto. Sin embargo, existe un indicador 6.4.5. Hay presupuesto para acciones específicas para el acceso a mujeres a los beneficios que, aunque aumento el 104%, pasando de 25 a 47 puntos, continua bajo (ver gráfico 29 y tabla 26).



<b>Tabla 26: Comparación de indicadores de evaluación inicial con evaluación final en la sub área 6.4 Acceso a Beneficios</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Evaluación inicial Año 2013</b>	<b>Evaluación final Año 2016</b>
<i>Sub área: 6.4 Acceso a Beneficios</i>	48	79
6.4.1. Acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros	58	92
6.4.2. Mujeres participan libremente, de manera activa, informadas y conscientemente en las decisiones que toma la organización	58	93
6.4.3. Participación permite a mujeres avanzar hacia su desarrollo humano y social y económico	61	91
6.4.4. Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios	33	71
6.4.5. Hay presupuesto para acciones específicas para el acceso a mujeres a los beneficios	23	47

Fuente: resultados encuesta grupal inicial y final

En cuanto al acceso a beneficios, Gottret y otros (2011) expresan que son efectivos siempre y cuando la empresa asociativa rural asegure: acceso a las mujeres a recursos y activos productivos, así como a servicios técnicos, empresariales y financieros; las mujeres participan libremente y de manera activa, informadas y conscientemente de las decisiones que toma la organización sobre el destino de sus ingresos, ahorro e inversiones; el acceso a beneficio les permite avanzar hacia su desarrollo humano y social.

Según revisión documental, el apoyo a los grupos de mujeres se ha consolidado a través de las inversiones, capacitaciones y vinculación a mercados. Paralelo, se han capacitado a los grupos de mujeres en procesos organizativos (normativas de los grupos), gestión y administración de recursos y costeo de los procesos de producción.

No obstante, a nivel de las organizaciones aún existe la debilidad por la incorporación de fondos específicos para mujeres, principalmente cuando se trata de fondos de crédito. Las mujeres no han logrado superar esta limitante que,

históricamente, tiene sus bases en la posesión de propiedad. Esta última constituye el principal requisito para que las personas puedan ser sujetas de apoyo financiero.

Una forma de afrontar este problema podría ser la asignación de un porcentaje del capital social que las empresas asociativas rurales deben reinvertir anualmente a actividades económicas que se vinculan con las mujeres. Específicamente, se pueden asignar parte de este fondo a una cartera de crédito para fomento de negocios liderados por mujeres, donde los requerimientos para su aprobación estén relacionados a su capacidad de administración, siendo el respaldo hipotecario no necesario para asignar el apoyo.

En cumplimiento de objetivo 5, los indicadores determinantes para construcción de estrategias de desarrollo organizativo y empresarial en las empresas asociativas rurales se construyen a partir del análisis de puntajes bajos y altos obtenidos mediante la aplicación de la herramienta de autoevaluación ADA.

#### Indicadores que presentan puntaje bajo con un percentil 40

Con este análisis se pretende profundizar en los indicadores que el 40% de las empresas los tienen bajo y que son clave, para que las organizaciones tengan un mejor desempeño. Se eligió el percentil 40 con el objetivo de capturar indicadores bajos que son clave para la gestión empresarial. Este permite visibilizar las áreas de gestión empresarial con puntajes bajos. Al referirse a que el 40% de las empresas están por debajo de un puntaje aceptable (70 puntos), se considera que estas sub áreas son críticas para la sostenibilidad de las organizaciones (ver tabla 27).

<b>Código del indicador</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	Gestión Empresarial	
1.3	Gestión Técnica	
1.3.1	Existe suficiente personal técnico	50
1.3.2	Cuenta con estrategia, plan operativo y recursos	50
1.3.3	Personal accede a información técnica para innovación	55
1.3.5	Establece SIC para programas de certificación	50

Tabla 27: Indicadores bajos en cada sub área en 40% de las organizaciones evaluadas		
Código del indicador	Nombre del indicador	Puntaje
1.4	Gestión Comercial	
1.4.1	Existe suficiente personal	50
1.4.5	Se cuenta e implementa manejo de riesgo del negocio	50
1.5	Gestión Ambiental	
1.5.3	Implementación y evaluación de estrategia	63
1.6	Gestión de Comunicación Interna y Externa	69
1.6.1	Personal asignado y estrategia con enfoque de género	53
1.6.2	Personal capacitado comunicación y sensibilidad en género	65
1.6.3	Cuenta con presupuesto	50
3	Estructura Organizativa y Funcionalidad	
3.4	Estructura Operativa y Funcionalidad	
3.4.5	El plan operativo cuenta con el presupuesto para su implementación, y se les da el seguimiento para asegurar el cumplimiento con las metas	50
3.4.6	Realiza evaluaciones periódicas del personal	68
5	Servicios Ofrecidos por las Organizaciones	
5.3	Servicios Financieros	
5.3.7	Existen productos financieros específicos para mujeres	50
6	Equidad de Género	
6.4	Acceso a Beneficios	
6.4.5	Hay presupuesto para acciones específicas para el acceso a mujeres a los beneficios	25

Fuente: resultados encuesta grupal final

Camacho y otros (2005) manifiestan que la organización se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado con precios atractivos, y ventajas comparativas; el desafío de la asociatividad requiere un equilibrio entre los beneficios para los miembros y la rentabilidad de la empresa y; se requiere una gestión empresarial moderna y liderazgo de la empresa a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial.

Los elementos mencionados por el autor tienen mucha relación con los indicadores que no lograron alcanzar valoraciones aceptables en el 40% de las organizaciones estudiadas, por lo que:

- Si no se mejora la gestión técnica, comercial, ambiental;
- Si no se hay eficiencia en estructura operativa y funcionalidad;

- Si los servicios financieros no toman en cuenta el impacto del papel de la mujer en el desarrollo económico; y
- Si no se operacionalizan con recursos económicos las estrategias de género; difícilmente las organizaciones darán pasos significativos hacia su desarrollo.

### Indicadores que presentan puntaje alto con un percentil 10

En este análisis se presentan las organizaciones que se encuentran iguales o por encima del puntaje del 70% requerido para la graduación de empresas y donde se ubican más del 90% de dichas empresas.

Para el análisis se calculó el percentil 10, a fin de identificar los indicadores que están por encima del 10% o sea que el 90% de las organizaciones cumplen con un puntaje arriba de 70. Esto permitirá tener en cuenta las áreas y sub áreas que tienen un buen desempeño. Asimismo, muestra los indicadores donde las organizaciones se les hace más fácil cumplir, y de esta manera, enfocarse en los indicadores más bajos manteniendo los indicadores de puntaje alto (ver tabla 28).

<b>Tabla 28: Indicadores altos en cada sub área en 90% de las organizaciones evaluadas</b>		
<b>Código del indicador</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Puntaje</b>
1	Gestión Empresarial	
1.7	Desarrollo de Alianzas	
1.7.1	Alianzas consolidadas y estables	73
1.7.2	Alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación	75
2	Orientación Estratégica Empresarial	
2.3	Líneas Estratégicas Transversales	
2.3.3	Aseguran el acceso equitativo a los servicios	75
2.3.4	Permiten el acceso equitativo a los espacios de participación y toma de decisión	75
3	Estructura Organizativa y Funcionalidad	
3.1	Organigrama y Funciones	
3.1.1	Definido y cuenta con los órganos completos	75
3.1.4	El personal tiene puestos de toma de decisión y representación en diferentes funciones	75
3.1.5	Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidos y se aplican	75

<b>Tabla 28: Indicadores altos en cada sub área en 90% de las organizaciones evaluadas</b>		
<b>Código del indicador</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Puntaje</b>
3.1.6	Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidos y son cumplidos	75
3.2	Estado Legal de la Organización	
3.2.1	Está legalmente constituida	100
3.2.2	Cumple compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional	75
3.3	Estructura Directiva y Funcionalidad	
3.3.1	Cuenta con órganos directivos completos y participan equitativamente	75
3.3.2	Se reúnen para analizar la situación de la organización y tomar decisiones	75
3.3.4	Ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por la asamblea de socios y reuniones de los órganos directivos	75
3.3.5	Dan seguimiento a implementación de decisiones estratégicas, planes y políticas	75
4	Fortalecimiento de los Procesos Organizativos	
4.1	Participación y Representatividad	
4.1.1	Mecanismos de participación y representatividad efectivos	75
4.1.2	Balance de género en los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos	71
4.1.4	Procesos de toma de decisión transparentes, y las decisiones se toman de forma colegiada	75
4.1.5	Decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz entre todos	75
4.2	Liderazgo y Transparencia	
4.2.1	El liderazgo se promueve equitativamente	75
4.2.2	Se participa en formación y existe capacidades para el desarrollo de funciones	75
4.2.3	Hay transparencia y resultados positivos y tangibles que motiva a los miembros	75
4.2.4	El liderazgo legitimado por miembros y aliados externos	100
4.2.5	Rotación sana de líderes y proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo	75
4.2.6	Manejo financiero responsable y transparente	100
4.3	Pertenencia y Compromiso	
4.3.1	Conciencia que la organización les pertenece, hay claridad sobre las ventajas de estar organizados	75
4.3.2	Miembros se identifican y participan activamente en procesos organizativos	75
4.3.3	Miembros se sienten representados en su organización y cumplen con sus compromisos	75
5	Servicios Ofrecidos por las Organizaciones	
5.1	Servicios Operativos	

<b>Tabla 28: Indicadores altos en cada sub área en 90% de las organizaciones evaluadas</b>		
<b>Código del indicador</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Puntaje</b>
5.1.1	Se ofrecen equitativamente	75
5.1.2	Son pertinentes y claves para su desarrollo de los miembros	75
6.1	Acceso al Trabajo	
6.1.1	El trabajo distribuido en forma equitativa de acuerdo a capacidades de los miembros	75
6.1.2	Miembros tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo	75
6.1.3	La remuneración se hace con base a puesto desempeñado y aptitudes, no con base a su género	75
6.1.4	La participación laboral es visibilizada y valorada independientemente del género	75
6	Equidad de Género	
6.2	Acceso a Fortalecimiento de Capacidades	
6.2.3	Oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones sea puesto en práctica	75
6.3	Liderazgo y Participación de la Mujer	
6.3.1	Se promueve participación equitativa	75
6.3.2	Equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad	75
6.3.3	Representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades	75
6.3.4	Elecciones de cargos de dirección es en horarios que permiten participación de la mujer	75
6.4	Acceso a Beneficios	
6.4.1	Acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros	75
6.4.2	Mujeres participan libremente, de manera activa, informadas y conscientemente en las decisiones que toma la organización	75
6.4.3	Participación permite a mujeres avanzar hacia su desarrollo humano y social y económico	75

Fuente: resultados encuesta grupal final

Por su parte Hernández (2011) y Gámez (2007) determinan que el problema en las organizaciones tiene su origen en el interior del grupo, debido a la baja participación, falta de reglas y escaso conocimiento de aspectos administrativos. Su fracaso se debe a que trabajan sin objetivos claros, cuya realización depende de la participación espontánea de sus miembros. La toma de decisiones oscila entre diferentes miembros del grupo y bajo criterios que nadie conoce a ciencia cierta,

que frecuentemente obedecen a puntos de vista e impresiones del momento, notándose una falta de coordinación en todos los planos.

Los indicadores donde se logró avanzar significativamente tienen fuerte incidencia en la gestión ideal de las organizaciones. Trabajar sobre ellos evita que las organizaciones realicen su gestión de manera desorientada, que las conlleve al fracaso. La mayor parte de las organizaciones estudiadas operaban al estilo descrito por los autores. No obstante, al final de su evaluación lograron adaptar su vida organizativa y empresarial bajo principios de participación, representatividad, liderazgo, transparencia, pertenencia y compromiso que les ayuda avanzar hacia su desarrollo.

Las estrategias de gestión organizativa y empresarial deben estar basado en fortalecer las capacidades de las organizaciones, en aquellas áreas que resultan claves pero difíciles de superar como: acceso a mercado, administración basada en controles, innovación productiva y empresarial, gestión ambiental, gestión de la comunicación y acciones más objetivas para fomentar la inclusión de género. Se deben invertir la mayor cantidad de esfuerzos, recursos y alianzas para que las organizaciones superen estas brechas, ya que en gran medida ello determina su éxito o fracaso.

Debe considerar las diferentes formas de gestión, estilos de liderazgo y niveles de participación que asegurarán a las organizaciones una evolución hacia el desarrollo de acuerdo con sus limitaciones, retos y oportunidades. Debe considerar las diferencias existentes en las organizaciones y que no todas requieren alcanzar niveles comparables a otras organizaciones “modelo” para garantizar el fin de desarrollo humano.

Los indicadores que resultaron de éxito a través de la medición de las 32 organizaciones sujetas al presente estudio deben considerarse como punto de partida para estrategias de fortalecimiento. Estos garantizan un impacto directo que robustecen las relaciones a lo interno de la organización, aviva el liderazgo, facilita

el relevo de cargos y fomenta la democracia a lo interno de la organización. Son muy efectivos para mostrar cambios que ayudarán reorientar la dirección sustentada en objetivos, metas claras y filosofía basada en principios socio-organizativos.

Finalmente, para obtener una visión más objetiva sobre la en análisis del funcionamiento de las organizaciones, se debe considerar tanto a la gestión como el desempeño. La primera es una declaración subjetiva sobre el bienestar de la organización manifestada en una puntuación del 1 al 5. La segunda muestra en términos porcentuales la relación entre variables y como una incide y/o representa a otra.

Para la gestión, se pueden considerar las siguientes áreas de análisis: estructura y procesos socio organizativos; estrategia de la empresa asociativa rural; gestión y administración de la empresa asociativa; servicios financieros y acceso a mercados. El desempeño se propone medir mediante: indicadores de eficiencia financiera; indicadores de rentabilidad; indicadores de rentabilidad; indicadores de liquidez; e indicadores que muestren señales de crecimiento (ver anexo 6).

## 8. CONCLUSIONES

1. La gestión empresarial de las organizaciones se describe por: a) la gestión administrativa (personal, políticas, controles, manejo de información); b) gestión financiera y contable (estados financieros actualizados, flujos de caja para cumplir con obligaciones, planes de inversiones, auditorías); c) gestión técnica (personal, innovación, trazabilidad); d) gestión comercial (información de mercado, manejo de riesgo del negocio); e) gestión ambiental (buenas prácticas agrícolas); f) gestión de la comunicación interna y externa (claridad en la forma y medios para comunicar); g) alianzas (consolidadas, estables, rentables). La orientación estratégica se describe por: a) plan estratégico (actualizado, visión, misión, conocido, apropiado); b) líneas específicas (producción, mercadeo, finanzas); c) líneas transversales (género, sociedad, ambiente); d) plan de negocio (segmento y canales claros, factible económico y ambientalmente, participativo). Las áreas que mostraron pocos avances fueron: gestión técnica, gestión comercial, gestión ambiental, gestión de la comunicación interna y externa. Las restantes si tuvieron avances muy positivos.
2. La estructura organizativa y funcionalidad fue el área que presentó muy buenas valoraciones al final de la evaluación y se mide a través de las sub áreas: organigrama y funciones, estado legal de las organizaciones, estructura directiva y funcionalidad y estructura operativa y funcionalidad, siendo la última la que obtuvo apenas el puntaje mínimo. Los procesos socio organizativos se miden a través de las sub áreas: de participación y representatividad, liderazgo y transparencia, y pertenencia y compromiso. Estas sub áreas presentaron valoraciones muy superiores al puntaje mínimo.
3. La gestión de los servicios se mide a través de las sub áreas: servicios operativos, servicios técnicos empresariales y servicios financieros. La sub área mejor valorada fue la de servicios operativos. Las restantes áreas tuvieron valoraciones cercanas al mínimo durante su evaluación final. Los servicios operativos, técnicos y empresariales se ofrecen equitativamente, son pertinentes, tienen cobertura,

son competitivos y los miembros están dispuestos a pagarlos. Los servicios financieros no logran tener la cobertura necesaria, las organizaciones no cuentan con recursos suficientes, no se someten a evaluaciones que midan su efectividad y aún no logran incluir satisfactoriamente a las mujeres.

4. La integración de la equidad de género en la gestión de las organizaciones se ve manifestada a través del acceso al trabajo, liderazgo, participación de la mujer y acceso a beneficios ya que fueron las áreas donde se encontraron mayores avances. Sin embargo, aún se debe trabajar en el fortalecimiento de capacidades ya que fue un área medianamente valorada.
5. Con el análisis de la información se ha demostrado que no todas las organizaciones logran tener avances que tengan impacto en su desarrollo, lo que disminuya la efectividad y eficiencia de los recursos físicos, financieros y humanos invertidos durante los procesos de fortalecimiento organizativo y empresarial.

## 9. RECOMENDACIONES

1. La valoración de las organizaciones debe ser enriquecida con indicadores que midan el desempeño de las organizaciones como: eficiencia financiera, rentabilidad, liquidez, desempeño de la cartera y señales de fortalecimiento. Estos tipos de indicadores permiten que las evaluaciones tengan mayor objetividad al momento de valorar a las organizaciones y les permita hacer una mejor orientación de los procesos de fortalecimiento. Este tipo de valoración debe ser realizada por las organizaciones que quieren iniciar un proceso de mejora a nivel interno. También puede ser implementada para empresas y organizaciones que brindan servicios operativos, empresariales y financieros a las empresas asociativas rurales.
2. La valoración inicial de las organizaciones debe contemplar la clasificación en diferentes niveles a fin promover la elaboración de estrategias de intervención específicas de acuerdo con el nivel de desarrollo de cada una. Ello facilitará que los procesos de fortalecimiento sean mejor orientados a fin de reducir esfuerzos, costos e incrementar la efectividad de los procesos de fortalecimiento. Esta clasificación es muy importante para las organizaciones de apoyo y empresas que facilitan servicios operativos, empresariales y financieros a las empresas asociativas rurales.
3. Las estrategias de desarrollo organizativo y empresarial deben priorizar los indicadores que el 40% de las organizaciones no lograron superar en su puntaje mínimo y los indicadores que el 90% de las organizaciones superaron exitosamente. Los primeros son indicadores donde las organizaciones tienen dificultades para destacarlos, mientras que los segundos son fácilmente alcanzables por casi la totalidad de las organizaciones sujetas a fortalecimiento.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- ADA. (2014). *Alianza de Aprendizaje Nicaragua*. (K. S. Web, Editor) Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <http://www.alianzasdeaprendizaje.org/alianzas-nacionales/ada-nicaragua/17-de-donde-partimos>
- Alvarado, Y., & Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. Maracaibo: disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320005>.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: IICA.
- Ancín Sainz de Vicuña, M. J. (2014). *Alianzas Estratégicas en la Práctica*. Madriz: ESIC Editorial.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Barreiro, J., Díez, J., Fernández, B. S., & Pérez, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial. Temas de Investigación Actuales*. España: Cristina Seco.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Tercera edición ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- BID y CIID. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C.: IDB Bookstore.
- Camacho, P., Marlin, C., & Zambrano, C. (2005). *Estudio regional sobre los factores de éxito de empresas asociativas rurales*.
- Castañeda, L. (2005). *El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables*. México: Panorama Editorial.
- CODESPA. (2012). *Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza*. Madrid.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- De Val Núñez, M. T. (1994). *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España* (Primera Edición ed.). Madrid: RIALP S.A.
- Fernández, C. (Mayo de 2015). Seminario de Investigación I. Matagalpa, Nicaragua.
- Gámez, R. (2007). Recuperado el 4 de junio de 2015, de [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Vol. Décimosegunda Edición). México: Person.
- Gobierno de Chile. (2011). *Liderazgo efectivo en organizaciones sociales*. Chile.
- Gottret, M. (2011). *Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales*. Turrialba, Costa Rica: CATIE. Obtenido de [http://bit.ly/Guia3\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia3_EEAARR)
- Gottret, M. V., & Jukin, R. (2012). *Fortalecimiento de los servicios para la gestión de las empresas asociativas rurales*. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Obtenido de [http://bit.ly/Guia5\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia5_EEAARR)
- Gottret, M. V., Junkin, R., & Illabaca, C. (2011). *Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales*. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Obtenido de [http://bit.ly/Guia1\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia1_EEAARR)
- Gutiérrez, R., & Gottret, V. (2011). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. *Guía Metodológica*. (C. A. (CATIE), Ed.) Turrialba, Costa Rica. Obtenido de [http://bit.ly/Guia2\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia2_EEAARR)
- Hernández O, C. (2007). *Análisis Administrativo, técnicas y métodos* (Quinta Edición ed.). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México DF, México: McGraw-Gill.
- Hernández, L. M. (2011). *ModeloXXX de formación de organizaciones orientadas al desarrollo rural: caso de Salinas, San Luis Potosí, México*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- IICA-FAO. (2006). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de Capacitación, módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad*. Lima, Perú: IICA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (Vol. Octava Edición). Mexico: Pearson.
- Ley 147. (29 de mayo de 1992). Ley general sobre personas jurídicas sin fines de lucro. Managua: La Gaceta.
- Ley, 499. (25 de enero de 2005). Ley general de Cooperativas. Managua: La Gaceta.
- López, V. (2013). Análisis y Aportes para la elaboración de una Propuesta de Reforma de Ley No. 147, Ley General sobre Personas Jurídicas sin Fines de Lucro. *Tesis para optar al título de Máster en Derecho Parlamentario*. León, Nicaragua.
- MIFIC. (2017). *Ministerio de Fomento Industria y Comercio*. Obtenido de <http://www.mific.gob.ni/GESTIONAMBIENTAL/SISTEMADEGESTIONAMBIENTAL.aspx>

- Nagles, N. (2015). El desarrollo de competencias. En n. 5.-a.-1. Revista Escuela Administración de Negocios (Ed.). Bogotá, Colombia.
- Pirela, A. (2005). Estudio de un Caso de Control Interno. *Telos*, 14.
- Ramos, C. A. (2015). *Los Paradigmas de la Investigación Científica*.
- Real Academia Española. (24 de septiembre de 2016). *Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- Salla, Y. M. (2006). *Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas*. Lleida: Facultat de Dreit Economia Universitat de Lleida.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- SNV. (2007). Recuperado el 31 de mayo de 2015, de <http://www.snvworld.org/es/publications/elementos-orientadores-para-la-gestion-de-empresas-asociativas-rurales>
- Symnetics Chile. (2003). *Aprendiendo Balance Scorecard*. Santiago: Symnetics Business Transformation.
- Umaña, A., Gottret, M. V., & Mojica, C. (2011). *Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales*. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Obtenido de [http://bit.ly/Guia4\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia4_EEAARR)

## 11. ANEXOS

## Anexo 1. Población y muestra

N°	Cooperativa	# de Socios	Departamento	Municipio	Personas Encuestadas
1	Coop. 20 Abril	9,155	Nueva Segovia	Quilalí	15
2	Coop. Santiago	117	Nueva Segovia	Jícara	15
3	Coop. La Unión	1,306	Nueva Segovia	Wiwilí	15
4	Coop. Nuevo Horizonte	98	Nueva Segovia	Jalapa	10
5	ASOGAJAL	33	Nueva Segovia	Jalapa	10
6	AVEG CFA	263	Nueva Segovia	Jícara	15
7	CECOFOR	69	Nueva Segovia	Jalapa	10
8	Coop. Gregorio Blandino	178	Nueva Segovia	San Fernando	15
9	ADECA	37	Nueva Segovia	San Fernando	10
10	CAES Esquipulas	30	Matagalpa	Esquipulas	10
11	ASOGAMAT	75	Matagalpa	Matagalpa	10
12	Coop. Ecovegetales	84	Matagalpa	Sébaco	10
13	COPRAHOR	42	Matagalpa	Sébaco	10
14	COOSEMES	75	Matagalpa	Esquipulas	10
15	Coop. Flor de Pancasan	407	Matagalpa	Pancasán	15
16	Coop. Nuevo Waslala	275	Matagalpa	Waslala	15
17	Coop. Rios de Agua Viva	425	Matagalpa	Rancho Grande	15
18	ASOGAPAL	46	Madriz	Palacaguina	10
19	ASOGAMAD	47	Madriz	Somoto	10
20	Coop. Renacer	24	Madriz	Palacaguina	10
21	COOMUPRHON	30	Madriz	Palacaguina	10
22	Coop. Sacaclí	568	Jinotega	San Rafael del Norte	15
23	SOPROCOM	154	Jinotega	La Concordia	15
24	Coop. Blanca Arauz	329	Jinotega	La Concordia	15
25	Coop. S. Esquipulas	126	Jinotega	Jinotega	15
26	COOSMPROJIN	83	Jinotega	Jinotega	10
27	Coop. Tepeyac	310	Jinotega	San Rafael del Norte	15
28	Coop. Odorico	733	Jinotega	La Concordia	15
29	Coop. Mirafior	52	Jinotega	Pantasma	10
30	Coop. Divino Tes.	21	Jinotega	Yalí	10
31	Coop. L de Valles	35	Jinotega	Wiwilí	10
32	COOSEMPODA	133	Jinotega	Jinotega	15

Total población	15,360
Total muestra	395

## Anexo 2. Instrumento de encuesta grupal

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa  
 MODELO DE ENCUESTA GRUPAL A MIEMBROS DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES DEL NORTE  
 DE NICARAGUA

Estamos llevando a cabo una investigación sobre “Los procesos de desarrollo organizativo y empresarial de las empresas asociativas rurales del norte de Nicaragua”, por lo que les solicitamos nos permitan realizar la presente entrevista cuyo objetivo es: Analizar comparativamente los procesos de desarrollo organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales, durante el período 2013-2016. Agradecemos su valiosa colaboración.

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
1.1.1	Existe personal fijo calificado	¿La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área administrativa y gerencial, para la cual se contratan equitativamente mujeres, personas jóvenes y hombres?						
1.1.2	Hay anual de políticas y procedimientos y RRHH	¿Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza?						
1.1.3	Existe sistema de control de inventarios	¿La gerencia maneja un sistema de control de inventarios, y costea los productos y servicios que ofrece regularmente?						
1.1.4	Existe manejo de información clave	¿La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente?						
1.1.5	Se utiliza información clave para toma de decisiones	¿La gerencia utiliza información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones?						
1.2.1	Existe personal fijo calificado	¿La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres?						
1.2.2	Cuenta con política, manual (control interno)	¿Cuenta con una política, un manual de procedimientos (control interno) y un reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
1.2.3	Manuales y políticas conocidos	La política financiera, los manuales de procedimientos y reglamento son conocidos por los usuarios y usuarias, y debidamente aplicados						
1.2.4	EEFF ordenados y actualizados	¿Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas?						
1.2.5	Flujo de caja que permite cumplir compromisos financieros	¿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?						
1.2.6	Plan de inversiones, política de dividendos y estrategia de capitalización actualizados	¿La organización cuenta con un plan de inversiones, una política de dividendos y una estrategia de capitalización actualizados?						
1.2.7	Realiza auditorías financieras (cada dos años).	¿La empresa asociativa rural realiza auditorías financieras de manera periódica (cada dos años)?						
1.3.1	Existe suficiente personal técnico	¿La organización cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones?						
1.3.2	Cuenta con estrategia, plan operativo y recursos	¿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?						
1.3.3	Personal accede a información técnica para innovación	¿El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, y que analiza para la toma de decisiones técnicas, y le permite desarrollar procesos continuos de innovación?						
1.3.4	Establece trazabilidad para cumplir con estándares	¿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?						
1.3.5	Establece SIC para programas de certificación	¿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						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
		normas y estándares de sus mercados priorizados?						
1.4.1	Existe suficiente personal	¿La organización 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?						
1.4.2	Personal cuenta con capacidades gestión información de mercado	¿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?						
1.4.3	Personal conoce funcionamiento de los mercados	¿El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización?						
1.4.4	Personal conoce eventos y medios para contactar compradores	¿El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales?						
1.4.5	Se mantiene listado actualizado de sus clientes actuales y potenciales	¿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?						
1.4.6	Se cuenta e implementa manejo de riesgo del negocio	¿La empresa asociativa rural cuenta e implementa un sistema de información para el manejo del riesgo del negocio?						
1.5.1	Existe personal capacitado	¿La empresa asociativa rural cuenta con suficiente personal, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, el cual está capacitado en gestión ambiental?						
1.5.2	Se cuenta con estrategia para promoverla	¿Cuenta con una estrategia (plan) para promover una buena gestión ambiental tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias?						
1.5.3	Implementación y evaluación de estrategia	¿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?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
1.5.4	Aplicación BPA, BPM	¿Los socios y socias de la empresa asociativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y la empresa aplica Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)?						
1.6.1	Personal asignado y estrategia con enfoque de género	¿La empresa asociativa rural cuenta con personal asignado para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos, y una estrategia (acciones definidas) de comunicación con enfoque de género para desarrollarlos?						
1.6.2	Personal capacitado comunicación y sensibilidad en género	¿El personal asignado fue capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizado en equidad de género?						
1.6.3	Cuenta con presupuesto	¿La organización cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación?						
1.6.4	Claridad y medios adecuados para comunicar aspectos relevantes de manera fluida	¿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?						
1.7.1	Alianzas consolidadas y estables	¿La empresa asociativa ha logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel?						
1.7.2	Alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación	¿Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas?						
1.7.3	Alianzas estables proveedores insumos, servicios y tema género	¿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?						
1.7.4	Alianzas responden rentablemente a necesidades de miembros	¿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 (¿Fortalece la cadena de valor del producto?)?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
1.7.5	Contribuyen alcanzar visión, objetivos y metas	¿Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica?						
2.1.1	Se identifican y evalúan oportunidades de mercado	¿Se identifican y evalúan periódicamente oportunidades de mercado para los productos actuales, y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos?						
2.1.2	Analiza cadena en que participa la empresa	¿Se analiza periódicamente la cadena o las cadenas en que participa la empresa asociativa?						
2.1.3	Definición del negocio participativamente en base a oportunidades	¿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?						
2.1.4	Analiza entorno del negocio	¿Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio (o los negocios) de la empresa asociativa rural?						
2.1.5	Cuenta con plan estratégico actualizado	¿La empresa asociativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado?						
2.1.6	Visión y misión responde a intereses de miembros	¿La visión y misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, hombres y las personas jóvenes que conforman la empresa?						
2.1.7	Orientación estratégica conocida y apropiada	¿La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por sus socios y socias?						
2.2.1	Líneas estratégicas empresariales específicas	¿Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por área de la empresa? ¿Qué lugar en su planificación estratégica ocupan las líneas estratégicas específicas?						
2.2.2	Integran producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera	¿Esta 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?						
2.2.3	Son conocidas y aplicadas por todos	¿Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas						
2.2.4	Se mantienen para nuevos directivos o	¿Estas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
	personal gerencial							
2.3.1	Cuenta con líneas estratégicas transversales	¿Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial, y manejo sostenible de los recursos naturales?						
2.3.2	Son conocidas y aplicadas	¿Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas?						
2.3.3	Aseguran el acceso equitativo a los servicios	¿Estas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los servicios que ofrece la organización?						
2.3.4	Permiten el acceso equitativo a los espacios de participación y toma de decisión	¿Estas permiten el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión?						
2.3.5	Cumplen con los estándares sociales y ambientales que requieren sus mercados	¿Estas 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?						
2.4.1	Cuenta con plan de negocio que se implementa	¿Las empresas asociativas cuenta con un plan de negocio que está siendo implementado?						
2.4.2	Especifica segmentos de mercado, canales de comercialización y alianzas	¿Este 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?						
2.4.3	Incluye análisis de factibilidad económica, social y ambiental	¿Este incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio?						
2.4.4	La organización incluye acciones para implementarlo	¿Este incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación?						
2.4.5	Fue desarrollado con participación	¿Este fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
	equitativa y consciente							
3.1.1	Definido y cuenta con los órganos completos	¿La empresa asociativa rural tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos?						
3.1.2	Manual de funciones, procedimientos y políticas, y se implementa	¿La organización cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa?						
3.1.3	Apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales	¿El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales de la empresa?						
3.1.4	El personal tiene puestos de toma de decisión y representación en diferentes funciones	¿Las mujeres, las personas jóvenes y los hombres tienen puestos de toma de decisión y representación en las diferentes funciones establecidas en el organigrama?						
3.1.5	Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidos y se aplican	¿Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas y, por lo tanto, se aplican correctamente? ¿Qué tipo de adiestramiento recibieron para mejora de sus estructuras organizacionales?						
3.1.6	Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidos y son cumplidos	¿Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidas y son cumplidos en la Empresa Asociativa Rural?						
3.2.1	Está legalmente constituida	¿La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida?						
3.2.2	Cumple compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional	¿La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
3.2.3	Socios conocen estatutos y políticas internas	¿Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y políticas internas de la organización?						
3.2.4	Estatutos incluyen política de género y de responsabilidad social empresarial.	¿Los estatutos y las políticas de la organización incluyen una política de género y de responsabilidad social empresarial?						
3.3.1	Cuenta con órganos directivos completos y participan equitativamente	¿La organización cuenta con los órganos directivos completos en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres?						
3.3.2	Se reúnen para analizar la situación de la organización y tomar decisiones	¿Estos se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones?						
3.3.3	Toman decisiones en base a Plan Estratégico	¿Estos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante?						
3.3.4	Ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por la asamblea de socios y reuniones de los órganos directivos	¿Estos 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? ¿Se promovieron los procesos socio organizativos para mayor participación y representatividad?						
3.3.5	Dan seguimiento a implementación de decisiones estratégicas, planes y políticas	¿Estos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas?						
3.4.1	Cuenta con áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias	¿La organización asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece?						
3.4.2	Cuentan con el personal suficiente que reciben salario	¿Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
	acorde a sus responsabilidades	salario justo y acorde a sus responsabilidades?						
3.4.3	Cuentan con seguridad laboral y oportunidades de promoción	¿El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción?						
3.4.4	Personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos	¿El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades?						
3.4.5	Los planes operativos cuentan con el presupuesto para su implementación, y se les da el seguimiento para asegurar el cumplimiento con las metas	¿Los planes operativos cuenta con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento con las metas establecidas?						
3.4.6	Realiza evaluaciones periódicas del personal	¿La empresa asociativa rural realiza evaluaciones periódicas del personal (evaluación de desempeño y alcance de objetivos y metas)?						
4.1.1	Mecanismos de participación y representatividad efectivos	¿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? ¿Qué mecanismos de participación y representatividad implementaron?						
4.1.2	Balance de género en los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos	¿Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización?						
4.1.3	Intereses y problemáticas	¿Los diferentes intereses y problemáticas de los socios y las socias de la						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
	están representados apropiadamente	organización están representados apropiadamente?						
4.1.4	Procesos de toma de decisión transparentes, y las decisiones se toman de forma colegiada	¿Los procesos de toma de decisión son transparentes, y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada?						
4.1.5	Decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz entre todos	¿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?						
4.2.1	El liderazgo se promueve equitativamente	¿El liderazgo en la empresa asociativa se promueve equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres?						
4.2.2	Se participa en formación y existe capacidades para el desarrollo de funciones	¿Los y las líderes (órganos de dirección) de la organización participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen? ¿A qué se deben los cambios mostrados en el liderazgo?						
4.2.3	Hay transparencia y resultados positivos y tangibles que motiva a los miembros	¿Los y las líderes actúan de manera transparente, y muestran resultados positivos y tangibles, motivando a los socios y socias?						
4.2.4	El liderazgo legitimado por miembros y aliados externos	¿El liderazgo en la organización está legitimado por sus socios, socias y aliados externos?						
4.2.5	Rotación sana de líderes y proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo	¿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?						
4.2.6	Manejo financiero responsable y transparente	¿El manejo financiero que hacen los directivos de la organización es responsable y transparente?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
4.3.1	Conciencia que la organización les pertenece, hay claridad sobre las ventajas de estar organizados	¿Los socios y socias están conscientes que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados, y los beneficios que reciben por esto?						
4.3.2	Miembros se identifican y participan activamente en procesos organizativos	¿Las personas socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa? ¿De qué manera los miembros de organización muestran su pertenencia y compromiso?						
4.3.3	Miembros se sienten representados en su organización y cumplen con sus compromisos	¿Los socios y socias se sienten representados en su organización, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta?						
5.1.1	Se ofrecen equitativamente	¿La organización ofrece (o canaliza) servicios operativos en forma equitativa a las personas asociadas y clientes?						
5.1.2	Son pertinentes y claves para su desarrollo de los miembros	¿Estos servicios son pertinentes para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo?						
5.1.3	Tienen cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados	¿Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas?						
5.1.4	Competitividad de lo servicios en términos de costo y calidad	¿Los servicios son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad?						
5.1.5	Miembros los pagan y acceden de manera eficaz y rentable	¿Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable?						
5.2.1	Se ofrecen/canalizan en diferentes áreas, incluyendo el tema de género	¿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? ¿Quién facilita los servicios técnicos empresariales?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
5.2.2	Son pertinentes, relevantes y claves para el desarrollo de los miembros	¿Estos servicios son pertinentes y tienen un contenido relevante para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo?						
5.2.3	Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados	¿Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres asociados?						
5.2.4	Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad	¿Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad?						
5.2.5	Miembros pagan y acceden a ellos eficaz y rentablemente	¿Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable?						
5.3.1	Miembros acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa	¿Los socios y socias de la organización, así como su clientela acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa?						
5.3.2	Miembros reciben capacitación en manejo responsable del crédito	¿Los socios y socias reciben capacitación en manejo responsable del crédito?						
5.3.3	Tienen buena cobertura y son oportunos, para lo que la organización cuenta con recursos propios e intermedia recursos externos	¿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?						
5.3.4	Montos y plazos de los créditos están acordes con las	¿Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
	necesidades de sus miembros							
5.3.5	Pagan por ellos, ya que se ofrece a tasas de interés competitivas en relación con otros proveedores, y con la misma o mayor calidad	¿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?						
5.3.6	Aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver su efectividad	¿Se aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver la efectividad de los servicios financieros?						
5.3.7	Existen productos financieros específicos para mujeres	¿Existen productos financieros específicos para mujeres?						
6.1.1	El trabajo distribuido en forma equitativa de acuerdo a capacidades de los miembros	¿El trabajo productivo, organizativo y de gestión de la organización es distribuido en forma equitativa y de acuerdo con las capacidades y potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres?						
6.1.2	Miembros tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo	¿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?						
6.1.3	La remuneración se hace con base a puesto desempeñado y aptitudes, no con base a su género	¿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?						
6.1.4	La participación laboral es visibilizada y valorada	¿La participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
	independientemente del género	¿Cómo se logra la participación laboral con el principio de equidad de género?						
6.2.1	Se cuenta con plan de capacitación donde hay acceso independientemente al género	¿La empresa asociativa rural cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades (plan de capacitación) al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes?						
6.2.2	Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindados en modalidades que permiten participación de mujeres	¿Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres?						
6.2.3	Oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones sea puesto en práctica	¿Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, personas jóvenes y hombres sea puesto en práctica?						
6.2.4	Desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización	¿El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización?						
6.2.5	Desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que haya participación en intercambio de experiencias	¿Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades?						
6.3.1	Se promueve participación equitativa	¿La empresa asociativa promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes? ¿Cómo se manifiesta el liderazgo y participación de las mujeres?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
6.3.2	Equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad	¿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?						
6.3.3	Representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades	¿La organización asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades?						
6.3.4	Elecciones de cargos de dirección es en horarios que permiten participación de la mujer	¿Las elecciones de cargos de dirección se realizan en horarios que permiten la participación de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisión?						
6.4.1	Acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros	¿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?						
6.4.2	Mujeres participan libremente, de manera activa, informadas y conscientemente en las decisiones que toma la organización	¿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?						
6.4.3	Participación permite a mujeres avanzar hacia su desarrollo humano y social y económico	¿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?						

Código del indicador	Indicador	Pregunta	Puntaje					Observaciones
			1	2	3	4	5	
6.4.4	Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios	¿Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios otorgados por la empresa asociativa rural a las mujeres?						
6.4.5	Hay presupuesto para acciones específicas para el acceso a mujeres a los beneficios	¿Se asigna presupuesto para acciones específicas que facilitan el acceso de las mujeres a los beneficios que ofrece la empresa asociativa rural?						

### Anexo 3. Formato entrevista semi estructurada

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa  
MODELO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A MIEMBROS DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS  
RURALES DEL NORTE DE NICARAGUA

Estamos llevando a cabo una investigación sobre “Los procesos de desarrollo organizativo y empresarial de las empresas asociativas rurales del norte de Nicaragua”, por lo que les solicitamos nos permitan realizar la presente entrevista cuyo objetivo es: Analizar comparativamente los procesos de desarrollo organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales, durante el período 2013-2016. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### I. DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

#### II. CUESTIONARIO

1. ¿A qué se deben los cambios mostrados en el liderazgo?
2. ¿A qué se deben los cambios en gestión administrativa?
3. Los avances en gestión técnica, ¿en qué consistieron?
4. ¿Cómo explica la mejora en comunicación interna y externa?
5. ¿Cómo se desarrolló el proceso de entrenamiento y capacitación en el pensamiento estratégico?
6. ¿Qué lugar en su planificación estratégica ocupan las líneas estratégicas específicas?
7. ¿Qué tipo de adiestramiento recibieron para mejora de sus estructuras organizacionales?
8. ¿Qué capacitaciones recibieron sobre estado legal de organización?
9. ¿Se promovieron los procesos socio organizativos para mayor participación y representatividad?
10. ¿Qué mecanismos de participación y representatividad implementaron?
11. ¿De qué manera los miembros de organización muestran su pertenencia y compromiso?
12. ¿Quién facilita los servicios técnicos empresariales?
13. ¿Cómo se logra la participación laboral con el principio de equidad de género?
14. ¿Cómo se manifiesta el liderazgo y participación de las mujeres?

#### Anexo 4. Formato ficha para revisión documental

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa

Objetivo: revisar documentación donde se muestra evidencia en el avance de indicadores

Fecha en que se llevó a cabo la revisión: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que llevó a cabo la revisión: \_\_\_\_\_

Indicador	Documentos	Cambios encontrados / evidencias	Observaciones
1. Cambios en la gestión financiera y contable	Informes contables, auditorías financieras		
2. Cambios en la gestión técnica	Informes de proyecto		
3. Cambios en la gestión comercial	Informes de proyecto		
4. Cambios en la gestión ambiental	Informes de proyecto		
5. Alianzas establecidas	Informes de proyecto, convenios		
6. Plan de negocios	documentos de planes de negocio		
7. Segmento de mercados			
8. Análisis de factibilidad de los planes de negocio			
9. Acceso a los servicios operativos	Informes de proyecto		
10. Acceso a los servicios financieros			
11. Equidad de género en capacitaciones y asistencia técnica			
12. Participación de las mujeres			
13. Presupuesto para acceso a los beneficios para mujeres			

## Anexo 5. Ejemplo base de datos de una Empresa Asociativa Rural (Evaluación Inicial y evaluación Final)

Evaluación Inicial año 2013, Cooperativa Flor de Pancasán

Criterio	Puntaje	%	
<b>Gestión Empresarial</b>	<b>3</b>	<b>55.8</b>	
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>4</b>	<b>78.3</b>	<b>Observación</b>
La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área administrativa y gerencial, para la cual se contratan equitativamente mujeres, personas jóvenes y hombres	4	75.0	
Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza	5	100.0	
La gerencia maneja un sistema de control de inventarios, y costea los productos y servicios que ofrece regularmente	3	50.0	
La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente	4	83.3	
La gerencia utiliza información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones	4	83.3	
<b>Gestión Financiera y Contable</b>	<b>3</b>	<b>48.8</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres	4	75.0	
Cuenta con una política, un manual de procedimientos (control interno) y un reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable	1	0.0	<b>Existe el documento, pero no se aplica</b>
La política financiera, los manuales de procedimientos y reglamento son conocidos por los usuarios y usuarias, y debidamente aplicados	3	41.8	
Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas	2	25.0	<b>Contabilizado a diciembre 2012</b>
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.	4	75.0	

La organización cuenta con un plan de inversiones, una política de dividendos y una estrategia de capitalización actualizados	2	33.3	
La empresa asociativa rural realiza auditorías financieras de manera periódica (cada dos años).	5	91.8	
<b>Gestión Técnica</b>	<b>2</b>	<b>31.7</b>	
La organización cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones	3	41.8	<b>Un técnico contratado que no ejerce sus funciones, aunque disponen de la asistencia técnica que brinda Addac a través de proyectos que ejecuta</b>
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	2	33.3	
El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, y que analiza para la toma de decisiones técnica, y le permite desarrollar procesos continuos de innovación	2	33.3	
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	1	8.3	
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	41.8	
<b>Gestión Comercial</b>	<b>3</b>	<b>62.0</b>	
La organización 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	4	66.8	<b>Comité de comercialización no funciona</b>
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	4	66.8	
El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización	4	66.8	
El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales	4	66.8	
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	4	66.8	
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	4	75.0	

La empresa asociativa rural cuenta e implementa un sistema de información para el manejo del riesgo del negocio.	2	25.0	
<b>Gestión Ambiental</b>	<b>2</b>	<b>35.4</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con suficiente personal, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, el cual está capacitado en gestión ambiental	3	50.0	<b>Comité Ambiental no funciona. Sin embargo, disponen del apoyo de Addac para promover la protección de Recursos Naturales</b>
Cuenta con una estrategia (plan) para promover una buena gestión ambiental tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias	2	33.3	
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	2	16.8	
Los socios y socias de la empresa asociativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y la empresa aplica Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	3	41.8	
<b>Gestión de Comunicación Interna y Externa</b>	<b>3</b>	<b>56.3</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con personal asignado para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos, y una estrategia (acciones definidas) de comunicación con enfoque de género para desarrollarlos	3	50.0	<b>Disponen de una estructura interna: Juntas Directivas-delegados en cada comunidad y Juntas Directivas de la Cooperativa. Pero la poca participación de socios (as) afecta la fluidez de información dentro de la cooperativa</b>
El personal asignado fue capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizado en equidad de género	5	91.8	
La organización cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación	1	0.0	
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	4	83.3	
<b>Desarrollo de Alianzas</b>	<b>4</b>	<b>78.4</b>	
La empresa asociativa a logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel	5	91.8	<b>Alianzas establecidas: Addac, Ritter Sport, Acopio de san ramón (maracuyá), Alcaldía Municipal de Matiguas (COSUDE, proyecto lácteo), Aldea Global, y Codev; no dispone</b>
Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas	4	75.0	
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	4	66.8	

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 (¿Fortalece la cadena de valor del producto?)	4	83.3	<b>de alianzas con proveedores de insumos</b>
Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica	4	75.0	

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Orientación Estratégica Empresarial</b>	<b>3</b>	<b>52.1</b>	
<b>Plan Estratégico</b>	<b>3</b>	<b>47.6</b>	<b>Observación</b>
Se identifican y evalúan periódicamente oportunidades de mercado para los productos actuales, y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos	2	25.0	
Se analiza periódicamente la cadena o las cadenas en que participa la empresa asociativa	2	16.8	<b>Únicamente de: Cacao, Café y Leche</b>
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	4	75.0	
Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio (o los negocios) de la empresa asociativa rural	3	50.0	
La empresa asociativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado	2	33.3	<b>En proceso de formulación</b>
La visión y misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, hombres y las personas jóvenes que conforman la empresa	4	66.8	
La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por sus socios y socias	4	66.8	
<b>Líneas Estrategias Empresariales Específicas</b>	<b>4</b>	<b>62.5</b>	
Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por área de la empresa	3	58.3	<b>Demasiada confianza en contratos establecidos con clientes actuales, y falta de</b>
Estas 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	3	58.3	

Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas	4	66.8	<b>autogestión para procesos internos.</b>
Estas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones	4	66.8	
<b>Líneas Estratégicas Transversales</b>	<b>3</b>	<b>53.3</b>	
Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial, y manejo sostenible de los recursos naturales	3	50.0	<b>Cuenta con el apoyo de Addac para capacitaciones en género y protección de recursos naturales</b>
Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.	3	50.0	
Estas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los servicios que ofrece la organización	3	58.3	
Estas permiten el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión	3	58.3	
Estas 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	3	50.0	
<b>Plan de Negocio</b>	<b>3</b>	<b>45.0</b>	
La empresa asociativa cuenta con un plan de negocio que está siendo implementado	3	50.0	<b>En proceso de formulación</b>
Este 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	3	50.0	
Este incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio	3	50.0	
Este incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación	3	50.0	
Este fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado	2	25.0	

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>	<b>4</b>	<b>75.8</b>	
<b>Organigrama y Funciones</b>	<b>4</b>	<b>80.6</b>	<b>Observación</b>
La empresa asociativa rural tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos	5	100.0	
La organización cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa	5	100.0	
El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales de la empresa	4	75.0	
Las mujeres, las personas jóvenes y los hombres tienen puestos de toma de decisión y representación en las diferentes funciones establecidas en el organigrama	5	91.8	<b>Hay más participación de hombres y mujeres</b>
Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas, y por lo tanto, se aplican correctamente	4	75.0	
Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidas y son cumplidos en la Empresa Asociativa Rural.	3	41.8	
<b>Estado Legal de la Organización</b>	<b>5</b>	<b>87.5</b>	
La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida	5	100.0	
La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional	5	100.0	
Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y políticas internas de la organización	4	75.0	
Los estatutos y las políticas de la organización incluyen una política de género y de responsabilidad social empresarial.	4	75.0	
<b>Estructura Directiva y Funcionalidad</b>	<b>4</b>	<b>68.3</b>	
La organización cuenta con los órganos directivos completos en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres	5	100.0	

Estos se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones	4	83.3	<b>En la mayoría de reuniones hay ausencia del Presidente</b>
Estos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante	3	50.0	
Estos 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	3	58.3	
Estos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas	3	50.0	
<b>Estructura Operativa y Funcionalidad</b>	<b>4</b>	<b>66.7</b>	
La organización asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece	5	100.0	
Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde a sus responsabilidades	4	75.0	
El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción	4	75.0	
El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades	3	50.0	
Los planes operativos cuentan con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento con las metas establecidas	2	25.0	
La empresa asociativa rural realiza evaluaciones periódicas del personal (evaluación de desempeño y alcance de objetivos y metas).	4	75.0	

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Fortaleza de los Procesos Organizativos</b>	<b>4</b>	<b>77.2</b>	
<b>Participación y Representatividad</b>	<b>4</b>	<b>73.4</b>	<b>Observación</b>
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	4	66.8	<b>Sólo el 50% de socios participan</b>
Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización	4	75.0	
Los diferentes intereses y problemáticas de los socios y las socias de la organización están representados apropiadamente	4	66.8	
Los procesos de toma de decisión son transparentes, y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada	4	83.3	
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	4	75.0	<b>A través de delegados</b>
<b>Liderazgo y Transparencia</b>	<b>5</b>	<b>91.7</b>	
El liderazgo en la empresa asociativa se promueve equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres	5	91.8	
Los y las líderes (órganos de dirección) de la organización participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen	4	83.3	
Los y las líderes actúan de manera transparente, y muestran resultados positivos y tangibles, motivando a los socios y socias.	4	75.0	
El liderazgo en la organización está legitimado por sus socios, socias y aliados externos	5	100.0	
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	5	100.0	
El manejo financiero que hacen los directivos de la organización es responsable y transparente	5	100.0	

<b>Pertenencia y Compromiso</b>	<b>4</b>	<b>66.7</b>	
Los socios y socias están conscientes que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados, y los beneficios que reciben por esto	4	83.3	<b>Se les da prioridad a socios (as)</b>
Las personas socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa	3	50.0	<b>Baja asistencia</b>
Los socios y socias se sienten representados en su organización, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta	4	66.8	<b>No todos han dado el aporte social y no todos acopian en la cooperativa</b>

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Servicios Ofrecidos por la Organización</b>	<b>4</b>	<b>74.7</b>	
<b>Servicios Operativos</b>	<b>5</b>	<b>88.4</b>	<b>Observación</b>
La organización ofrece (o canaliza) servicios operativos en forma equitativa a las personas asociadas y clientes	4	83.3	
Estos servicios son pertinentes para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo	5	91.8	
Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas	4	75.0	
Los servicios son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad	5	100.0	
Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable	5	91.8	
<b>Servicios Técnicos y Empresariales</b>	<b>4</b>	<b>66.7</b>	
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	3	50.0	<b>Como cooperativa no disponen de este tipo de servicios, pero acceden a ellos a través de Addac</b>
Estos servicios son pertinentes y tienen un contenido relevante para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo	3	58.3	

Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres asociados	2	33.3	
Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad	5	100.0	
Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable	5	91.8	
<b>Servicios Financieros</b>	<b>4</b>	<b>69.0</b>	
Los socios y socias de la organización, así como su clientela acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa	4	83.3	<b>Cuentan con un promotor de crédito. A socios no se les aplica mora, sino que se les da oportunidad de pago</b>
Los socios y socias reciben capacitación en manejo responsable del crédito	3	50.0	
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	4	66.8	
Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes	4	83.3	
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	4	66.8	
Se aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver la efectividad de los servicios financieros.	4	83.3	
Existen productos financieros específicos para mujeres	3	50.0	<b>En la comunidad hay asociación de mujeres</b>

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Equidad de Género</b>	<b>4</b>	<b>71.4</b>	
<b>Acceso al Trabajo</b>	<b>4</b>	<b>85.4</b>	<b>Observación</b>
El trabajo productivo, organizativo y de gestión de la organización es distribuido en forma equitativa y de acuerdo con las capacidades y potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres	4	75.0	<b>En el trabajo productivo la mujer recibe una remuneración menor a la del hombre</b>
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	5	100.0	
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	4	83.3	
La participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma	4	83.3	
<b>Acceso al Fortalecimiento de Capacidades</b>	<b>3</b>	<b>48.3</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades (plan de capacitación) al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes	2	33.3	<b>Capacitaciones con Addac</b>
Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres	2	33.3	
Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, personas jóvenes y hombres sea puesto en práctica	3	58.3	
El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización	3	58.3	
Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades	3	58.3	
<b>Liderazgo y Participación de la Mujer</b>	<b>4</b>	<b>85.4</b>	
La empresa asociativa promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes	5	100.0	
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	5	91.8	

La organización asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades	5	91.8	
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	3	58.3	
<b>Acceso a Beneficios</b>	<b>4</b>	<b>66.7</b>	
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	4	75.0	<b>No hay política de crédito diferenciada; únicamente se cuenta con los fondos revolventes que entrega Addac</b>
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	5	91.8	
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	5	91.8	
Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios otorgados por la empresa asociativa rural a las mujeres.	2	33.3	
Se asigna presupuesto para acciones específicas que facilitan el acceso de las mujeres a los beneficios que ofrece la empresa asociativa rural.	3	41.8	

Evaluación Final año 2016, Cooperativa Flor de Pancasán

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Gestión Empresarial</b>	<b>4</b>	<b>80.9</b>	
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>5</b>	<b>90.0</b>	<b>Observación</b>
La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área administrativa y gerencial, para la cual se contratan equitativamente mujeres, personas jóvenes y hombres	5	100.0	
Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza	5	100.0	
La gerencia maneja un sistema de control de inventarios, y costea los productos y servicios que ofrece regularmente	5	100.0	Sistema Mónica instalado, pero sin utilizarse hasta la fecha
La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente	5	100.0	Se lleva registros de acopio y comercialización por rubro
La gerencia utiliza información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones	3	50.0	falta que la gerencia tome en cuenta información relevante para la toma de decisiones operativas
<b>Gestión Financiera y Contable</b>	<b>5</b>	<b>89.3</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres	5	100.0	
Cuenta con una política, un manual de procedimientos (control interno) y un reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable	5	100.0	Personal contable con mayores capacidades
La política financiera, los manuales de procedimientos y reglamento son conocidos por los usuarios y usuarias, y debidamente aplicados	5	100.0	Política de crédito y aportaciones extraordinarias elaborada y aprobada por la asamblea general de delegados

Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas	5	100.0	Contabilidad Actualizada
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.	5	100.0	tiene un flujo de efectivo positivo
La organización cuenta con un plan de inversiones, una política de dividendos y una estrategia de capitalización actualizados	4	75.0	Principales rubros de capitalización ya identificados
La empresa asociativa rural realiza auditorías financieras de manera periódica (cada dos años).	3	50.0	en proceso de gestión una auditoria para el período fiscal 2014
<b>Gestión Técnica</b>	<b>4</b>	<b>68.4</b>	
La organización cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones	5	100.0	2 técnicos contratados, 1 subsidiado por 1 proyecto de Cosude
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	50.0	
El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, y que analiza para la toma de decisiones técnica, y le permite desarrollar procesos continuos de innovación	4	75.0	
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	4	75.0	Certificaciones con Biolatina, y Certificación CJ en proceso
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	41.8	
<b>Gestión Comercial</b>	<b>3</b>	<b>57.2</b>	
La organización 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	3	50.0	Comité de comercialización no funciona

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	4	66.8	
El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización	4	66.8	
El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales	4	66.8	
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	3	50.0	
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	4	75.0	
La empresa asociativa rural cuenta e implementa un sistema de información para el manejo del riesgo del negocio.	2	25.0	
<b>Gestión Ambiental</b>	<b>4</b>	<b>68.8</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con suficiente personal, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, el cual está capacitado en gestión ambiental	3	50.0	Comité Ambiental no funciona. Sin embargo, disponen del apoyo de Addac para promover la protección de Recursos Naturales. Se elaboraron estrategias para promover agricultura orgánica.
Cuenta con una estrategia (plan) para promover una buena gestión ambiental tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias	4	75.0	
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	4	75.0	
Los socios y socias de la empresa asociativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y la empresa aplica Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	4	75.0	
<b>Gestión de Comunicación Interna y Externa</b>	<b>5</b>	<b>97.9</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con personal asignado para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos, y una estrategia (acciones definidas) de comunicación con enfoque de género para desarrollarlos	5	100.0	Disponen de una estructura interna: Juntas Directivas-delegados en cada comunidad y Juntas Directivas de la Cooperativa. Disponen de un fondo vía proyecto para desarrollar 1
El personal asignado fue capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizado en equidad de género	5	91.8	
La organización cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación	5	100.0	

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	5	100.0	sistema de información y comunicación.
<b>Desarrollo de Alianzas</b>	<b>5</b>	<b>95.0</b>	
La empresa asociativa ha logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel	5	91.8	Alianzas establecidas: Addac, Ritter Sport, COMANOR, Alcaldía Municipal de Matiguas (COSUDE, proyecto lácteo), Aldea Global, y Codev; Agro Export.
Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas	5	100.0	
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	5	100.0	
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 (¿Fortalece la cadena de valor del producto?)	4	83.3	
Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica	5	100.0	

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Orientación Estratégica Empresarial</b>	<b>4</b>	<b>76.1</b>	
<b>Plan Estratégico</b>	<b>4</b>	<b>78.6</b>	<b>Observación</b>
Se identifican y evalúan periódicamente oportunidades de mercado para los productos actuales, y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos	4	75.0	
Se analiza periódicamente la cadena o las cadenas en que participa la empresa asociativa	3	50.0	Tienen mayor enfoque de cadena de valor
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	5	100.0	
Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio (o los negocios) de la empresa asociativa rural	5	100.0	La Cooperativa tiene mayor capacidad de gestión

La empresa asociativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado	4	75.0	hace falta empoderamiento del plan elaborado
La visión y misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, hombres y las personas jóvenes que conforman la empresa	4	75.0	
La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por sus socios y socias	4	75.0	se está tratando de mejorar el empoderamiento
<b>Líneas Estratégias Empresariales Específicas</b>	<b>4</b>	<b>70.9</b>	
Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por área de la empresa	4	75.0	Reconocen la necesidad de definir acciones estratégicas, debido a que la zona de intervención cada vez es más competitiva
Estas 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	4	75.0	
Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas	4	66.8	
Estas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones	4	66.8	
<b>Líneas Estratégicas Transversales</b>	<b>4</b>	<b>80.0</b>	
Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial, y manejo sostenible de los recursos naturales	5	<b>100.0</b>	Cuenta con el apoyo de Addac para capacitaciones en género y protección de recursos naturales. Política de género elaborada. Certificación UTZ.
Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.	4	<b>75.0</b>	
Estas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los servicios que ofrece la organización	4	<b>75.0</b>	
Estas permiten el acceso equitativo de las mujeres, hombres y las personas jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión	4	<b>75.0</b>	
Estas 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	4	<b>75.0</b>	
<b>Plan de Negocio</b>	<b>4</b>	<b>75.0</b>	
La empresa asociativa cuenta con un plan de negocio que está siendo implementado	4	<b>75.0</b>	Plan de negocio elaborado, falta únicamente el seguimiento. Además,
Este 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	4	<b>75.0</b>	

Este incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio	4	75.0	cuenta con un presupuesto elaborado
Este incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación	4	75.0	
Este fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado	4	75.0	

Criterio	Puntaje	%	
<b>Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>	<b>4</b>	<b>86.4</b>	
<b>Organigrama y Funciones</b>	<b>5</b>	<b>94.5</b>	<b>Observación</b>
La empresa asociativa rural tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos	5	100.0	
La organización cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa	5	100.0	
El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales de la empresa	5	100.0	
Las mujeres, las personas jóvenes y los hombres tienen puestos de toma de decisión y representación en las diferentes funciones establecidas en el organigrama	5	91.8	
Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas, y por lo tanto, se aplican correctamente	4	75.0	
Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidas y son cumplidos en la Empresa Asociativa Rural.	5	100.0	Órganos de gestión activos y con plan de trabajo 2015 definido
<b>Estado Legal de la Organización</b>	<b>4</b>	<b>68.8</b>	
La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida	1	0.0	

La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional	5	100.0	
Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y políticas internas de la organización	4	75.0	falta empoderamiento
Los estatutos y las políticas de la organización incluyen una política de género y de responsabilidad social empresarial.	5	100.0	Política de género elaborada, y divulgada
<b>Estructura Directiva y Funcionalidad</b>	<b>5</b>	<b>95.0</b>	
La organización cuenta con los órganos directivos completos en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres	5	100.0	
Estos se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones	5	100.0	Mayor participación del presidente
Estos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante	4	75.0	toman en cuenta datos contables ya actualizados, y presupuesto elaborado
Estos 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	5	100.0	
Estos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas	5	100.0	Mayor seguimiento al desempeño de la organización
<b>Estructura Operativa y Funcionalidad</b>	<b>5</b>	<b>87.5</b>	
La organización asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece	5	100.0	
Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde a sus responsabilidades	5	100.0	
El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción	4	75.0	

El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades	5	100.0	Personal más empoderado de los procesos de la organización, se lleva un proceso de planificación y evaluación con todo el personal
Los planes operativos cuentan con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento con las metas establecidas	4	75.0	no se elabora poa, pero se implementa planificación del personal
La empresa asociativa rural realiza evaluaciones periódicas del personal (evaluación de desempeño y alcance de objetivos y metas).	4	75.0	

Criterio	Puntaje	%	
<b>Fortaleza de los Procesos Organizativos</b>	<b>5</b>	<b>91.8</b>	
<b>Participación y Representatividad</b>	<b>5</b>	<b>93.4</b>	<b>Observación</b>
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	5	100.0	Mayor participación de asociados
Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización	5	100.0	
Los diferentes intereses y problemáticas de los socios y las socias de la organización están representados apropiadamente	4	66.8	
Los procesos de toma de decisión son transparentes, y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada	5	100.0	
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	5	100.0	Mayor seguimiento a canales de comunicación
<b>Liderazgo y Transparencia</b>	<b>5</b>	<b>98.6</b>	

El liderazgo en la empresa asociativa se promueve equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres	5	91.8	Líderes de cooperativa con plan de trabajo 2015 elaborados para dar seguimiento y ejercer plenamente sus roles y funciones asignadas por ley.
Los y las líderes (órganos de dirección) de la organización participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen	5	100.0	
Los y las líderes actúan de manera transparente, y muestran resultados positivos y tangibles, motivando a los socios y socias.	5	100.0	
El liderazgo en la organización está legitimado por sus socios, socias y aliados externos	5	100.0	
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	5	100.0	
El manejo financiero que hacen los directivos de la organización es responsable y transparente	5	100.0	
<b>Pertenencia y Compromiso</b>	<b>4</b>	<b>83.3</b>	
Los socios y socias están conscientes que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados, y los beneficios que reciben por esto	4	83.3	Los líderes de la cooperativa han estado trabajando en fortalecer las bases organizativas de la cooperativa.
Las personas socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa	5	100.0	
Los socios y socias se sienten representados en su organización, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta	4	66.8	

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Servicios Ofrecidos por la Organización</b>	<b>5</b>	<b>88.6</b>	
<b>Servicios Operativos</b>	<b>5</b>	<b>96.7</b>	<b>Observación</b>
La organización ofrece (o canaliza) servicios operativos en forma equitativa a las personas asociadas y clientes	5	100.0	
Estos servicios son pertinentes para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo	5	91.8	
Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas	5	100.0	

Los servicios son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad	5	100.0	
Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable	5	91.8	
<b>Servicios Técnicos y Empresariales</b>	<b>4</b>	<b>83.4</b>	
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	4	75.0	Mayor cobertura de asistencia técnica
Estos servicios son pertinentes y tienen un contenido relevante para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo	4	75.0	
Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres asociados	4	75.0	
Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad	5	100.0	
Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable	5	91.8	
<b>Servicios Financieros</b>	<b>4</b>	<b>85.7</b>	
Los socios y socias de la organización, así como su clientela acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz, rentable y equitativa	5	100.0	Cuentan con un promotor de crédito. A socios no se les aplica mora, sino que se les da oportunidad de pago. Cartera de crédito limitada.
Los socios y socias reciben capacitación en manejo responsable del crédito	4	75.0	
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	4	75.0	
Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes	5	100.0	
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	5	100.0	
Se aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver la efectividad de los servicios financieros.	3	50.0	
Existen productos financieros específicos para mujeres	5	100.0	

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	
<b>Equidad de Género</b>	<b>4</b>	<b>80.6</b>	
<b>Acceso al Trabajo</b>	<b>5</b>	<b>93.8</b>	<b>Observación</b>
El trabajo productivo, organizativo y de gestión de la organización es distribuido en forma equitativa y de acuerdo con las capacidades y potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres	4	75.0	En el trabajo productivo la mujer recibe una remuneración menor a la del hombre
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	5	100.0	
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	5	100.0	
La participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma	5	100.0	
<b>Acceso al Fortalecimiento de Capacidades</b>	<b>3</b>	<b>58.3</b>	
La empresa asociativa rural cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades (plan de capacitación) al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes	3	50.0	Capacitaciones con Addac. En alianza con Addac se definieron estrategias para mejorar condiciones de género en la organización.
Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres	2	33.3	
Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, personas jóvenes y hombres sea puesto en práctica	4	75.0	
El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización	4	75.0	
Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades	3	58.3	
<b>Liderazgo y Participación de la Mujer</b>	<b>4</b>	<b>85.4</b>	
La empresa asociativa promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes	5	100.0	

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	5	91.8	
La organización asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades	5	91.8	
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	3	58.3	
<b>Acceso a Beneficios</b>	<b>4</b>	<b>85.1</b>	
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	5	100.0	Política de género elaborada, Gestiono 1 proyecto dirigido a propietarias de queseras.
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	5	91.8	
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	5	91.8	
Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios otorgados por la empresa asociativa rural a las mujeres.	5	100.0	
Se asigna presupuesto para acciones específicas que facilitan el acceso de las mujeres a los beneficios que ofrece la empresa asociativa rural.	3	41.8	

**Anexo 6. Propuesta para medición de gestión y desempeño de las Empresas Asociativas Rurales**

**Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural**

**Fecha:**

**Entidad:**

**Categoría (AA, A, B, C, D)**

**A**

**Resultado Gestión Global**

Enfoque	Puntaje sobre 100%	Valoración
Gestión Empresarial		
Desempeño Empresarial		
<b>Total</b>		<b>4</b>

**Gestión**

Crterios a Evaluar	Puntaje sobre 100%	Valoración
<a href="#">Estructura y Procesos Socio-Organizativos</a>		
<a href="#">Estrategia de la Empresa</a>		
<a href="#">Gestión y Administración de la Empresa</a>		
<a href="#">Servicios Financieros</a>		
<a href="#">Acceso a Mercados</a>		
<b>Total</b>		

**Desempeño**

Crterios a Evaluar	Puntaje sobre 100%	Valoración
<a href="#">Eficiencia Financiera</a>		
<a href="#">Rentabilidad</a>		
<a href="#">Liquidez</a>		
<a href="#">Cartera</a>		
<a href="#">Señales de Crecimiento</a>		
<b>Total</b>		

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

Área 1: Estructura y Procesos Socio Organizativos

[Volver al Inicio](#)

Codigo	Criterio	Puntaje
<b>1</b>	<b>Estructura y Procesos Socio-organizativos</b>	
<b>1.1</b>	<b>Normas, Organigrama y Funciones</b>	
1.1.1	La organización cuenta con estatutos y reglamentos actualizados.	
1.1.2	Los estatutos y reglamentos son conocidos por los socios y socias quienes se involucran en su cumplimiento.	
1.1.3	La organización tiene un organigrama actualizado	
1.1.4	La organización cuenta con los órganos directivos y operativos completos y estos son funcionales	
1.1.5	La estructura organizativa está acorde al volumen de las operaciones de la organización	
1.1.6	Los socios y socias jóvenes cuentan con las competencias organizativas para garantizar el relevo en los cargos de dirección de la organización.	
<b>1.2</b>	<b>Prácticas Organizativas y comunicación</b>	
1.2.1	Los socios y socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la organización.	
1.2.2	La organización cuenta e implementar una política de comunicación interna efectiva con su respectivo presupuesto	
1.2.3	En la política de comunicación de la organización se definen mecanismos y espacios para que los socios y socias expresen con libertad sus ideas, propuestas de cambios y puntos de vista sobre la gestión de su organización.	
<b>1.3</b>	<b>Pertenencia y compromiso</b>	
1.3.1	Los socios son fieles a la organización tanto en tiempos buenos como en tiempos malos	
1.3.2	Los socios se sienten realmente dueños y propietarios con control de su organización	
1.3.3	Los directivos, socios y Técnicos están comprometidos con la organización	
1.3.4	Existe coherencia total entre los intereses y resultados de la organización como un todo y los directivos socios y técnicos de la misma	
1.3.5	Existe coherencia entre el desarrollo "organizacional" y el "Desarrollo de los socios"	

1.3.6	Los servicios de la organización no son percibidos por los asociados como intermediación	
<b>1.4</b>	<b>Gobernabilidad</b>	
1.4.1	Existe un mecanismo definido para abordar aspectos legales, demandas u otros que afectan a la organización.	
1.4.2	En la organización existen mecanismos específicos para solucionar los conflictos de interés originados por situaciones donde los socios y las socias ofrecen servicios o productos que compiten o afectan la realización de negocios de la organización.	
1.4.3	Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización	
1.4.4	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	
1.4.5	Existe una rotación sana de líderes y directivas y un proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo	
<b>1.5</b>	<b>Inclusión de mujeres y jóvenes</b>	
1.5.1	Los socios y socias, al igual que los miembros de sus familias tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo	
1.5.2	La remuneración (salario y beneficios) del trabajo se hace con base en el puesto desempeñado y aptitudes de la persona, y no al sexo de la persona	
1.5.3	Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de mujeres	
1.5.4	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 en su comunidad	
1.5.5	La organización asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades	
1.5.6	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	
1.5.7	La organización facilita el acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros que ofrece (o canaliza)	
<b>1.6</b>	<b>Influencia en prácticas y políticas</b>	
1.6.1	Las organizaciones construyen, con la participación de sus socios y socias, una agenda de temas claves para influir las políticas públicas, las prácticas del sector privado y la sociedad civil.	
1.6.2	Los líderes de las organizaciones cuentan con competencias para la influencia a distintos niveles.	
1.6.3	Las organizaciones cuentan con estrategias específicas para la influencia a distintos niveles de acuerdo a su agenda de temas claves	
1.6.4	Los socios, las socias y personal de las organizaciones están comprometidos con la implementación de sus estrategias de influencia	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

Área 2: Estrategia de la Empresa

[Volver al Inicio](#)

Codigo	Criterio	Puntaje
<b>2</b>	<b>Estrategia de la Empresa</b>	
<b>2.1</b>	<b>Planificación estratégica</b>	
2.1.1	La organización cuenta con un plan estratégico actualizado, el cual está siendo implementando.	
2.1.2	Los socios y socias de la organización, con el apoyo de sus directivos, y personal técnico y administrativo si la organización, monitorea y evalúa el cumplimiento de su plan estratégico al menos una vez al año.	
2.1.3	La organización ha realizado un análisis de su potencial competitivo y ha determinado su estrategia competitiva	
2.1.4	La visión y misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, hombres y jóvenes que conforman la empresa	
2.1.5	Existe coherencia entre lo que la organización hace y la razón por la cual nació	
2.1.6	La estrategia empresarial se vive, se conoce y se comparte por todos los directivos, socios y técnicos	
2.1.7	Están los planes estratégicos diseñados bajo un enfoque dinámico y con control estratégico de indicadores de rentabilidad, satisfacción del cliente, mejora de procesos y aprendizaje	
2.1.8	Los equipos de trabajo están enfocados y alineados bajo el sistema del Cuadro de Mando Integral	
<b>2.2</b>	<b>Plan de Negocio</b>	
2.2.1	La organización cuenta con un plan de negocio, el cual se elaboró con los directivos y las personas encargadas de las actividades productivas, de mercadeo y administrativas en la organización, teniendo en cuenta la visión estratégica y las líneas estratégicas contenidas en el plan estratégico.	

<b>2.2.2</b>	Los directivos y las personas encargadas de las actividades productivas, de mercado y administrativas implementan el plan de negocio,	
<b>2.2.3</b>	Se realiza seguimiento al cumplimiento del plan de negocio y se identifican ajustes, se realizan para asegurar su efectividad	
<b>2.2.4</b>	Se realizan planificaciones financieras integrales basadas en estrategias de mercado y cosechas	
<b>2.3</b>	<b>Alianzas</b>	
<b>2.3.1</b>	La organización logró desarrollar y consolidar alianzas exitosas y estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel	
<b>2.3.2</b>	Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas	
<b>2.3.3</b>	La organización desarrolló y consolidó alianzas estables con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios, así como con organizaciones especializadas en el tema de género	
<b>2.3.4</b>	Estas alianzas con proveedores de servicios operativos y de apoyo, permite a los socios y socias acceder a servicios que responden rentablemente a sus necesidades y demandas	
<b>2.3.5</b>	Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

Área 3 Gestión y Administración de la Empresa

[Volver al Inicio](#)

Codigo	Criterio	Puntaje
<b>3</b>	<b>Gestión Empresarial</b>	
<b>3.1</b>	<b>Gestión Financiera y Contable</b>	
3.1.1	La organización cuenta con un sistema de información financiera y contable formal, actualizado y administrado bajo software	
3.1.2	Los estados financieros se entregan en los primeros 10 días de cada mes	
3.1.3	La información contable se amplía con resúmenes y anexos detallados explicativos	
3.1.4	Las personas responsables de contabilidad exigen comprobantes fiables y ordenados	
3.1.5	Los informes contables tienen firma y sellos de "Revisado y aprobados por"	
3.1.6	Se posee sistema contable con catálogos y manuales simples	
3.1.7	Posee la organización un Manual o Reglamento de Control Interno en constante aplicación	
3.1.8	Los informes contables incluyen razones e indicadores financieros	
3.1.9	Se proyecta y controla la liquidez mediante presupuesto de caja	
3.1.10	En la organización se practican auditorías/certificaciones financieras y contables al menos una vez al año.	
3.1.11	La organización mantiene un plan de limpieza de salvedades encontradas durante las auditorías/certificaciones	
3.1.12	Existen proyecciones financieras que demuestran capacidad de pago de la empresa por un período de un año.	
3.1.13	Se realiza constante actualización sobre normas, procedimientos contables y requerimientos de ley tributaria	
<b>3.2</b>	<b>Gestión Administrativa</b>	
3.2.1	La organización cuenta con un área administrativa adecuada acorde al volumen de sus operaciones, y por tanto que puede ser remunerada con los ingresos de la organización.	
3.2.2	Los directivos y las personas encargadas de la administración cuentan con las competencias para realizar sus funciones.	

3.2.3	Existen manuales operativos actualizados, que incluyen la descripción de funciones, los cuales se implementan y garantizan que todas las personas de la organización tienen claridad sobre las funciones y responsabilidades que tienen, y las ejercen efectivamente.	
<b>3.3</b>	<b>Análisis Económico</b>	
3.3.1	Realizan un análisis de los costos y gastos en la organización y la diferencian entre fijos y variables	
3.3.2	Se realiza un análisis de costo-volumen-utilidad para la toma de decisiones	
3.3.3	La Organización trabaja por encima de su punto de equilibrio	
3.3.4	Se deciden políticas de precios y se toman decisiones basadas en puntos de equilibrio	
<b>3.4</b>	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	
3.4.1	Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza	
3.4.2	La organización cuenta e implementa una política para la evaluación y remuneración de los recursos humanos con equidad.	
3.4.3	Los puestos de trabajo están correctamente definidos y se les atribuyen objetivos personales	
3.4.4	Los sueldos, salarios y otras remuneraciones son correctos en relación al sector	
3.4.5	La promoción interna y la formación profesional son suficientemente cuidadas	
<b>3.5</b>	<b>Gestión de Calidad</b>	
3.5.1	La organización posee laboratorios y procesos de gestión de calidad para sus productos	
3.5.2	La organización capacita a su personal técnico para mejorar e innovar procesos productivos	
3.5.3	Se notan en las instalaciones productivas de la organización normas de higiene y seguridad ocupacional	
3.5.4	Existen suficientes equipos, maquinarias e instalaciones para garantizar la actividad productiva	
3.5.5	Sus procesos de producción y transformación son certificados bajo estándares internacionales (Por ejemplo, ISO)	
<b>3.6</b>	<b>Gestión técnica y ambiental</b>	
3.6.1	Cuenta con una estrategia para promover una buena gestión ambiental tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias	
3.6.2	La estrategia de gestión ambiental, a nivel de la organización como a nivel de sus socios y socias, está siendo implementada y evaluada periódicamente	
3.6.3	El área técnica cuenta y ambiental con una estrategia adecuada y un plan operativo, así como recursos financieros suficientes para implementarlos, y les da un seguimiento periódico	
3.6.4	La organización reinvierte, de acuerdo a lo establecido en sus estatutos y políticas, un porcentaje de sus utilidades en la prestación de servicios técnicos y ambientales	

3.6.5	Los servicios prestados por la organización son competitivos en comparación con el mercado, en términos de costo.	
3.6.6	Las personas asociadas reciben capacitación para desarrollar sus competencias para el manejo sostenible de los recursos naturales.	
3.6.7	Las personas asociadas reciben capacitación para desarrollar sus competencias a fin de aumentar su capacidad de resiliencia ante el cambio climático.	
3.6.8	La organización tiene un proceso para establecer trazabilidad que le permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales, de acuerdo con sus mercados	
3.6.9	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	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

**Fecha:**

**Entidad:**

Área 4 Servicios Financieros

[Volver al Inicio](#)

Codigo	Criterio	Puntaje
<b>4</b>	<b>Servicios Financieros</b>	
<b>4.1</b>	<b>Gestión de los servicios financieros</b>	
4.1.1	Se posee un manual o reglamento de crédito interno donde se especifiquen las características de los productos de crédito, la forma de operar, así como todo lo relacionado con la aprobación, entrega y recuperación de crédito	
4.1.2	Los directivos y el personal, de la organización aplican las políticas y procedimientos para la prestación de los servicios financieros con equidad, transparencia y calidad.	
4.1.3	La organización planifica sus requerimientos financieros de forma oportuna, para responder a sus socios, socias y clientes.	
4.1.4	La organización asegura que existen (o apalancan) fondos razonablemente suficientes para prestar los servicios financieros en los momentos en que las socias, los socios y clientes los requieren	
4.1.5	La organización estima, registra y analiza, una vez al año, los costos de prestación de los servicios financieros, y toma acciones para mejorar su gestión.	
4.1.6	Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes	
4.1.7	Existe un sistema práctico de registro y monitoreo de las operaciones de crédito interno	

4.1.8	Se trabaja con productos financieros internacionales y mercado de futuros	
<b>4.2</b>	<b>Satisfacción con el servicio</b>	
4.2.1	La organización cuenta e implementa una política para evaluar al menos una vez al año el grado de satisfacción de los servicios financieros que presta a socios, socias y clientes.	
4.2.2	La evaluación de la satisfacción de los servicios financieros se hace de manera participativa con los socios, las socias y los clientes.	
4.2.3	La organización retoma los resultados de la evaluación de la satisfacción de los servicios financieros para mejorarlos.	
4.2.4	Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización para inversión están acordes con las necesidades de las personas asociadas.	
4.2.5	Las tasas de interés y comisiones de los servicios financieros ofrecidos o canalizados por la organización son competitivos frente a los otros proveedores de servicios financieros	
4.2.6	La opinión de los socios es que el crédito siempre es ágil, oportuno y de bajo costo	
<b>4.3</b>	<b>Eficiencia de los servicios financieros</b>	
4.3.1	Las aportaciones de los directivos y socios a la organización son constantes y regulares	
4.3.2	La organización capitaliza año a año sus excedentes	
4.3.3	Existen proyecciones financieras que demuestran capacidad de pago de la empresa por un periodo de un año	
4.3.4	Posee capital de trabajo suficiente para las operaciones normales de 3 meses	
4.3.5	Posee mecanismos para recibir créditos ágiles, oportunos y formales, pero sobre todo, basados en la confianza	
4.3.6	¿Los gastos financieros son adecuados? En la mayoría de sectores, los gastos financieros no deben superar el 5 % de las ventas.	
4.3.7	Se está capitalizando un fondo de crédito propio incluyendo además un fondo de garantía	
<b>4.4</b>	<b>Formación de capacidades</b>	
4..1.1	Los socios y las socias reciben capacitación en educación financiera para la planificación financiera, el ahorro y el manejo responsable del crédito.	
4..1.2	La organización implementa y/o gestiona formación académica para que las personas encargadas de la gestión financiera se desempeñen de forma efectiva.	
4..1.3	Existe un presupuesto definido para la formación de competencias en la gestión y administración del crédito	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

Área 5 Acceso a Mercados

[Volver al Inicio](#)

Codigo	Criterio	Puntaje
<b>5</b>	<b>Acceso a Mercados</b>	
<b>5.1</b>	<b>Gestión Comercial</b>	
5.1.1	La organización cuenta con un área comercial funcional, con suficiente personal, el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones	
5.1.2	El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización	
5.1.3	El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales	
5.1.4	Puede darle seguimiento a su producto hasta fases comerciales avanzadas	
5.1.5	Conoce a detalle los costos y beneficios de cada etapa de la cadena de comercialización	
5.1.6	Controla etapas tanto de integración vertical como horizontal de su cadena comercial	
5.1.7	Cuenta con supervisores de calidad en la etapa de proceso del producto (supervisor de beneficio)	
5.1.8	La Organización tiene bases de datos sistematizadas sobre sus clientes, productos, contratos, condiciones de venta y precios	
5.1.9	La Organización asegura la venta de sus productos con contratos anticipados	
5.1.10	La Organización administra una cartera diversificada de clientes y productos todo el año	
5.1.11	El 80 % de las ventas corresponden a más del 20 % de los clientes	
5.1.12	El cliente más importante representa menos del 30% de las ventas	
<b>5.2</b>	<b>Posicionamiento</b>	
5.2.1	La organización posee marcas propias, patentes y licencias de mercadeo para sus productos	
5.2.2	Se puede decir que el nombre de la organización está reconocido y posicionado aún fuera de su país	
5.2.3	Mucho del desarrollo de la organización se debe al mercadeo de relaciones que realizan	
5.2.4	La organización invierte un monto importante de su presupuesto en publicidad y comunicación	

5.2.5	Se prepara plan y presupuesto para participar en ferias y misiones comerciales	
5.2.6	Está su empresa preparada para recibir solicitudes de información de clientes potenciales sobre su producto y responder a ellas de forma rápida	
5.2.7	Cuenta con personal que hable el idioma del grupo objetivo de clientes	
5.2.8	La organización posee plan de ventas vinculado a plan de cosecha y producción	
5.2.9	La organización usa y controla adecuadamente un plan de mercadeo que forma parte del plan estratégico	
5.2.10	Posee la organización una buena imagen ante sus clientes	
5.2.11	Cuenta con clientes satisfechos	
5.2.12	La organización posee mecanismos propios de comercialización directa	
5.2.13	La información comercial y de ventas es transparente y clara para los directivos y socios	
<b>5.3</b>	<b>Gestión de la exportación</b>	
5.3.1	Está la organización comprometida para asegurar que la actividad exportadora va a ser provista de los recursos financieros necesarios	
5.3.2	Está la organización comprometida para asegurar que la actividad exportadora tendrá todos los recursos humanos necesarios	
5.3.3	Está la gerencia dispuesta a dedicar buena parte de su tiempo para apoyar los esfuerzos de la exportación	
5.3.4	El personal está listo y comprometido para adaptar sus procesos para cumplir con la estrategia de exportación	
5.3.5	Está familiarizado con los aranceles específicos, barreras no arancelarias, cuotas, etc., que pudieran afectar su proceso de exportación	
5.3.6	Sabe si sus productos cumplen con las normas obligatorias para ser exportados hacia el destino que le interesa	
5.3.7	Ha determinado si debe o no registrar su nombre de empresa, marca, o marca comercial en el mercado objetivo	
5.3.8	Tiene la capacidad para elaborar un producto con las características requeridas por sus clientes de exportación específico, incluido el empaque, embalaje	
5.3.9	Maneja algún tipo de procedimiento para la preparación de especificaciones para su producto o servicio, que se utilizarán como base para la negociación y más tarde como una base contractual	
5.3.10	La persona a cargo de la preparación de las cotizaciones conoce bien los Incoterms, los costos de flete y costos de seguro	
5.3.11	Tiene un procedimiento definido para el cálculo de costos para cada orden y estimaciones de efectivo necesarias para cumplir con el pedido de exportación	
5.3.12	Cuenta con los procesos y personal capacitado para manejar los procedimientos y documentos de exportación (factura, conocimiento de embarque, carta de embarque, póliza de seguro, certificado de origen, lista de empaque	

<b>5.3.13</b>	Ha preparado flujo de efectivo preventivo para identificar los fondos necesarios para cumplir con las obligaciones financieras relacionadas con la exportación	
<b>5.3.14</b>	Realiza prácticas para evaluar la solvencia económica del cliente en el extranjero y garantizar un pago puntual	
<b>5.3.15</b>	Ha evaluado el riesgo financiero (liquidez, tipo de cambio, tasas de interés, crédito) en el que la exportación puede poner a su empresa y tomado precauciones para asegurarse contra ese riesgo	
<b>5.4</b>	<b>Relación con los clientes</b>	
<b>5.4.1</b>	Los objetivos comerciales* que implementamos están articulados con los de nuestros clientes.	
<b>5.4.2</b>	Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestros clientes	
<b>5.4.3</b>	La oferta de productos hacia nuestro cliente es estable.	
<b>5.4.4</b>	La relación comercial con nuestro cliente es rentable.	
<b>5.4.5</b>	Nuestro cliente nos ayuda a conservar recursos ambientales.	
<b>5.4.6</b>	Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro cliente.	
<b>5.4.7</b>	Nuestro cliente está familiarizado con nuestro sistema de producción.	
<b>5.4.8</b>	Conocemos los estándares de calidad que exige nuestro cliente.	
<b>5.4.9</b>	Los estándares de calidad que debo cumplir con mi cliente son estables.	
<b>5.4.10</b>	Entendemos cómo se forma el precio de nuestro producto	
<b>5.4.11</b>	Conocemos las condiciones de compra y venta* de nuestro cliente.	
<b>5.4.12</b>	Tenemos contratos formales con nuestro comprador.	
<b>5.4.13</b>	Cumplimos con los contratos que tenemos con nuestro comprador	
<b>5.4.14</b>	Compartimos nuestro riesgo productivo* con nuestro comprador.	
<b>5.4.15</b>	Compartimos nuestro riesgo de mercado* con nuestro comprador.	
<b>5.4.16</b>	Tenemos seguros contra el riesgo productivo (seguro agrícola) o de mercado (forward, futuros, opciones)	
<b>5.4.17</b>	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios financieros*.	
<b>5.4.18</b>	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a información de mercado actualizada.	

<b>5.4.19</b>	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados.	
<b>5.4.20</b>	Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro comprador.	
<b>5.4.21</b>	Las innovaciones que desarrollamos responden claramente a las necesidades de nuestro comprador.	
<b>5.4.22</b>	Recibimos parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.	
<b>5.4.23</b>	Las innovaciones nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.	
<b>5.4.24</b>	Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro cliente.	
<b>5.4.25</b>	Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro cliente.	
<b>5.4.26</b>	Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro cliente.	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

[Volver al Inicio](#)

### Área 6: Eficiencia Financiera

#### Indicador 6.1. Suficiencia patrimonial

Concepto	Datos
Patrimonio	
Activo	
> a 20% mayor capacidad de asimilar riesgos	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 6.2. Deuda-Patrimonio (apalancamiento)

Concepto	Datos
Deuda total	
Patrimonio	
> 4 veces, sobreendeudamiento	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 6.3. Razón de endeudamiento

Concepto	Datos
Deuda	
Activo	
> 80%, sobreendeudamiento	
<b>Puntaje</b>	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

[Volver al Inicio](#)

### Área 7: Rentabilidad

#### Indicador 7.1. Autosuficiencia financiera

Concepto	Datos
Ingresos netos	
Gastos totales	
> 100% cubre con sus ingresos los gastos	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 7.2. Retorno de activos ROA

Concepto	Datos
Utilidad Neta	
Activo Promedio	
> 5% buen retorno; y por ende, rentabilidad en sus inversiones	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 7.3. Retorno al patrimonio ROE

Concepto	Datos
Utilidad Neta	
Patrimonio Promedio	
> 10% buen retorno, capacidad de generación de ingresos	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 7.4. Operatividad

Concepto	Datos
Gastos Administrativos	
Activo Promedio	
< 10% mayor eficiencia	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 7.5. Margen Bruto de Utilidad**

Concepto	Datos
Ventas Netas	
Costo de Ventas	
> 25% mayor eficiencia	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 7.6. Margen de Utilidad de Operación**

Concepto	Datos
Ventas Ventas	
Utilidad de operación	
> 15% mayor eficiencia	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 7.7. Margen de Utilidad Neta**

Concepto	Datos
Utilidad Neta (despues de impuestos)	
Ventas Netas	
> 10% mayor eficiencia	
<b>Puntaje</b>	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

[Volver al Inicio](#)

### Área 8: Liquidez

#### Indicador 8.1. Razón Corriente

Concepto	Datos
Activos Circulantes	
Pasivos Circulantes	
> 2 en el corto plazo la coop. Puede pagar sus obligaciones	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 8.2. Prueba Ácida

Concepto	Datos
Activo circulante	
Inventario	
Pasivos circulantes	
> 1 en el corto plazo la coop. No tendrá problemas para pagar sus obligaciones	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 8.3. Capital de Trabajo

Concepto	Datos
Activo circulante	
Pasivos circulantes	
> 1 en el corto plazo la coop. No tendrá problemas para pagar sus obligaciones	
<b>Puntaje</b>	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

Fecha:

Entidad:

[Volver al Inicio](#)

### Área 9: Cartera

#### Indicador 9.1. Índice de Morosidad

Concepto	Datos
Cartera en Mora	
Cartera total	
> 10% baja cultura de pago, se financian actividades poco rentable, ineficiencia en la cobranza.	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 9.2. Cartera afectada > a 30 días

Concepto	Datos
Saldo en mora > a 30 días	
Cartera total	
> 10% cartera con comportamiento riesgoso.	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 9.3. Cartera afectada > a 90 días

Concepto	Datos
Saldo en mora > a 90 días	
Cartera total	
> 5% la coop. tiene serios problemas de recuperación de cartera.	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 9.4. Incobrabilidad

Concepto	Datos
Monto Saneado	
Cartera Promedio	
<2% la cooperativa puede manejar su morosidad	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 9.5. Período promedio de cobro**

Concepto	Datos
Cuentas por cobrar	
Ventas	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 9.6. Período promedio de pago**

Concepto	Datos
Cuentas por pagar	
Costo de ventas	
debe ser mayor al período de pago	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 9.7. Capacidad productiva de la cartera**

Concepto	Datos
Cartera Bruta	
Activos Totales	
> 50% mayor capacidad generadora de ingresos	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 9.8. Financiamiento al agro**

Concepto	Datos
Cartera agropecuaria	
Cartera total	
> 60% se está apoyando al sector agropecuario	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 9.9. Suficiencia de provisiones para incobrables**

Concepto	Datos
Reserva para incobrables	
Saldo de cartera afectada mayor > 90 días	
≥ 100% prep. Pa. Asumir pérdidas por mora	
<b>Puntaje</b>	

## Ficha de Evaluación de la Empresa Asociativa Rural

**Fecha:**

**Entidad:**

[Volver al Inicio](#)

### Área 10: Señales de crecimiento

#### Indicador 10.1. Crecimiento de Socios

Concepto	Datos
N° socios actuales	
N° socios período anterior	
N° socios actuales	
> 5% cooperativa creciendo y diversificando su riesgo.	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 10.2. Crecimiento volúmen QQ oro exportable

Concepto	Datos
Volumen Actual	
Volumen período anterior	
Volúmen actual	
> 10% cooperativa creciendo en comercialización	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 10.3. Participación en mercados diferenciados

Concepto	Datos
Volumen Actual	
Volumen período anterior	
Volúmen actual	
> 10% cooperativa creciendo mercados diferenciados	
<b>Puntaje</b>	

#### Indicador 10.4. Porcentaje de mujeres socias

Concepto	Datos
N° socias Mujeres	
Socios Totales	
> 30 se da cobertura a mujeres	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 10.5. Porcentaje personal permanente femenino**

Concepto	Datos
N° colaboradoras	
total Colaboradores	
=50 equidad en acceso al trabajo	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 10.6. Crecimiento de cartera**

Concepto	Datos
Saldo de cartera actual	
Saldo cartera período anterior	
Saldo de cartera actual	
> 15% buen comportamiento de crecimiento de la cartera.	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 10.7. Porcentaje cartera entregada a mujeres**

Concepto	Datos
Cartera Total	
Cartera entregada a mujeres	
> 40 se da cobertura a mujeres con crédito	
<b>Puntaje</b>	

**Indicador 10.8. Profundidad del crédito**

Concepto	Datos
Cartera total	
<i>Cartera entregada a pequeños productores</i>	
> 80% se está atendiendo a productores de bajos ingresos.	
<b>Puntaje</b>	